



Prejeto	23 -06- 2015	Priloge
Sign.znak	Številka zadeve:	Vredn.:
212	6033-149/2014/8	

### POROČILO O PODALJŠANJU AKREDITACIJE ŠTUDIJSKEGA PROGRAMA

Vlagatelj/i: Univerza v Mariboru

Predlagatelj/i: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta

Študijski program/i: Ekonomske in poslovne vede, doktorski študijski program, 3. stopnja

Datum obiska: **15. 5. 2015**

Svet Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu je dne 19.2.2013 imenoval skupino strokovnjakov za presojo v postopku podaljšanja akreditacije študijskega programa, v sestavi:

predsednik(ca) doc. dr. Karmen Rodman, Univerza na Primorskem, KonektOn d.o.o.

član(ica) izr. prof. dr. Marjana Merkač Skok, Fakulteta za komercialne in poslovne vede  
Celje

član(ica) izr. prof. dr. Mislav Ante Omazić, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

član(ica) Aljaž Gaber, študent

Predstavnik(ca) agencije je bil(a): Aleksandra Hanc

Podpis predsednika(ce) skupine strokovnjakov: *Kodman*

Datum oddaje skupnega poročila agenciji: (vnesite datum) 23.6.2015

Opombe agencije:

poročilo strokovnjakov poslano Zvezdu 2.7.2015  
odgovor Zvezda prejeli 15.7.2015





n·a·k·v·i·s

Nacionalna agencija Republike Slovenije  
za kakovost visokošolskega študijskega programa

s·q·a·a

Skupina strokovnjakov  
za kakovost visokošolskega študijskega programa



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIJSKI PROGRAM IZOBILICA IN VEŠTINSKA LINIJA  
Evropski socialni sklad

## UVOD

Skupina strokovnjakov je sklep o imenovanju in gradivo za presojo prejela **18. 3. 2015**. Obisk zavoda Univerze v Mariboru, Ekonomske poslovne fakultete je bil opravljen dne/med 15. 5. 2015 in je potekal po urniku, ki je bil usklajen z vodstvom visokošolskega zavoda. Skupina strokovnjakov je na pripravljalnem sestanku, ki je potekal 14.5.2015, uskladila priprave na obisk in kasneje pripravila skupno poročilo o zunanji evalvaciji.

Med obiskom je bila dana prošnja strokovnjakov po dodatnem gradivu in sicer zaprosili smo za:

- nekaj primerov ocenjenih izdelkov predmeta Uvodni seminar;
- odločbe o izvolitvi v naziv na nekatere izbrane pedagoške delavce;
- seznam trenutno aktivnih projektov;
- zadnja analiza ankete o zaposljivosti diplomantov;
- število vseh doktorandov presojanega študijskega programa po letih do trenutka presoje;
- zadnji akcijski načrt zavoda;
- pregled sprememb presojanega študijskega programa;
- število tujih študentov v presojanem študijskem programu za zadnja tri leta
- seznam izbirnih predmetov v študijskem letu 2014/2015.

Vso prejeto gradivo je bilo pri strokovnjakih pregledano in vrnjeno zavodu med samim obiskom.

Po obisku je bila posredovana še dodatna prošnja in sicer seznam projektov v zadnjih treh letih z navedbo vključenih študentov presojanega doktorskega študijskega programa po posameznem projektu. Gradivo je bilo posredovano strokovnjakom 22. 5. 2015.

Obisk je vključeval razgovore s sledečimi skupinami deležnikov presojanega zavoda:

- vodstvom zavoda;
- podpornimi službami;
- študenti;
- visokošolskimi učitelji;
- člani komisij;
- delodajalci.

Na podlagi prošnje skupine strokovnjakov z dne 6. 4. 2015 je svet NAKVIS na 91. seji podaljšal rok za oddajo poročila v postopku podaljšanja akreditacije presojanega študijskega programa do 30. 6. 2015.



## 1. ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA

### Ugotovljeno dejansko stanje

#### • Izpolnjevanje meril za akreditacijo

Doktorski študijski program Ekonomske in poslovne vede izpolnjuje nacionalna merila za akreditacijo. Sestavljen je formalno in vsebinsko ustrezno po študijskih področjih (družboslovje, poslovne in upravne vede), v programu se ustrezno prepletajo ekonomske, družbene in poslovne vsebine.

Program je strokovno dosleden in konsistenten, sodoben po vsebini in skladen z opredeljenimi cilji, pričakovanimi učnimi izidi študentov in kompetencami diplomantov.

Vsebuje vse obvezne splošne podatke - prepoznavno in značilno ime, stopnjo, vrsto in trajanje programa, izbirne vsebine: doktorski študijski program Ekonomske in poslovne vede, tretja stopnja, program traja tri leta, nima smeri in modulov in ima v obsegu 42 ECTS (od skupaj 180 ECTS) izbirnih vsebin.

Temeljni cilji in učni izidi programa so v skladu z vsebino in doktorsko ravni študijskega programa; splošne in predmetno-specifične kompetence so jasno opredeljene za študijski program in znotraj njega za vsak predmet posebej.

Zavod navaja, da je bila ob prvi akreditaciji narejena primerjava s tremi sorodnimi tujimi programi: (1) PhD programmes in business and management, Lancaster University, Velika Britanija, (2) PhD in Management, Erasmus University, School of Management, Nizozemska, (3) Carl H. Lindner College of business, University of Cincinnati, ZDA in (4) College of Business, Florida State University, ZDA. Priloženi so opisi teh programov iz postopka prve akreditacije. Analiza podobnosti in razlik glede na formalno sestavo programa, trajanje študija, vsebinsko sestavo programa, delež izbirnih vsebin ter učnih izidov in kompetenc, pa ni bila priložena.

Predmetnik ustreza ciljem študijskega programa in vodi k usvojitvi opredeljenih učnih izidov in kompetenc. Sestavljen je tako iz obveznih (3 predmeti prvega semestra) kot izbirnih predmetov in predvidenega individualnega raziskovalnega dela ob vodstvu in podpori mentorja.

Študijske obveznosti so ovrednotene po Merilih za kreditno vrednotenje študijskih programov po evropskem prenosnem kreditnem sistemu - ECTS. Pogoji za vpis in merila za izbiro ob omejitvi vpisa so v skladu z zakonom. Zavod kandidatom priznava znanje, usposobljenost ali zmožnosti, pridobljene s formalnim, neformalnim ali izkustvenim učenjem, kar je opredeljeno v Pravilniku o priznavanju znanj in spretnosti, pridobljenih pred vpisom v študijski program (<http://www.um.si/univerza/dokumentni-center/akti/Strani/podrobnosti.aspx?iddok=45>).

Načini ocenjevanja so opredeljeni tako, da omogočajo ustrezno preverjanje doseženih učnih izidov in kompetenc. Opredeljeni so pogoji za napredovanje po programu. Kot je navedeno na 83 strani vloge za akreditacijo, mora študent/ka za napredovanje v 2. letnik opraviti študijske obveznosti v obsegu vsaj 45 ECTS kreditnih točk. Za napredovanje iz 2. v 3. letnik pa mora opraviti vse obveznosti 1. letnika in obveznosti 2. letnika v obsegu vsaj 45 ECTS kreditnih točk. Določbe o prehodih med programi so v skladu z zakonom, merili za prehode med študijskimi programi ter statutom visokošolskega zavoda.

Znanstveni naslov doktor znanosti ter njegova okrajšava »dr« sta tvorjena v skladu z zakonom, ki ureja strokovne in znanstvene nazive.



n·e·k·v·i·s

Načrti in program študijskega študija  
in izobraževanja učiteljev

s·q·a·a

Šolski inštitut Republike Slovenije  
za izobraževanje učiteljev



Naložba v vašo prihodnost

REPUBLIKA SLOVENIJA  
Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

## • Analiza ugotovitev

Na študijski program je vpisanih 36 izrednih študentov. Doktorski študijski program ima zagotovljen širok nabor ustreznih pedagoških sodelavcev, saj na zavodu deluje 76 visokošolskih učiteljev in znanstvenih sodelavcev. Zavod tako omogoča študentom znanstveno utemeljeno mentorstvo na področju poglobljenega razumevanja teoretskih in metodoloških konceptov; usposobljenost za samostojno razvijanje novega znanja in reševanje najzahtevnejših problemov s preizkušanjem in izboljševanjem znanih ter odkrivanjem novih rešitev; ter vodenje najzahtevnejših delovnih sistemov ter znanstvenih, raziskovalnih oziroma umetniških projektov s širokega strokovnega oziroma znanstvenega področja. Sestavni del študijskega programa so temeljne in aplikativne raziskovalne naloge. Učni načrti so sistematični, urejeni, odlično pripravljene, najdemo tudi aktualne nove teme, kot so elementi trajnostnega razvoja organizacije.

Prehodnost iz prvega v drugi letnik je bila v začetnih letih slaba, nato pa se je bistveno izboljšala, kar zavod utemeljuje z odločitvami za študij, ki so bile prednostno pogojene s sofinanciranjem študija s strani države. Prav tako fakulteta kontinuirano prepoznava vzroke za slabo prehodnost in sprejema ukrepe za njeno izboljševanje, ki so bili vezani tako na pedagoško kot raziskovalno podporo študentom (sodobni pristopi v pedagoškem delu, več dela nosilcev predmetov na e-gradivih, redno preverjanje obremenitve študentov, več časa namenjenega raziskovalnemu delu študentov, tutorska podpora študentom, uvedba rednih srečanj študentov in prodekana za raziskovalno dejavnost). Kljub številnim aktivnostim, je delež študentov, ki zaključijo študij, še vedno nizek (zavod ocenjuje, da zaradi statusa študentov, ki študirajo kot izredni, in zaradi raziskovalne narave študija).

Predmetnik študijskega programa je bil zaradi omenjenih težav v celoti prenovljen v študijskem letu 2013/2014. S to prenovitvijo so bile odpravljene zaznane slabosti, med njimi: posamezen predmet so prej izvajali štirje nosilci, študentje niso bili sistematično vodeni skozi vse faze svojega individualnega raziskovalnega dela od priprave dispozicije do objave znanstvenega članka in doktorske disertacije, poleg tega so bili sodelavci katedre relativno pozno seznanjeni s temo posameznega kandidata. Tako je zavod s prenovitvijo programa med drugim uvedel sistem učnih enot imenovanih IRD (individualno raziskovalno delo študenta), poleg tega študentje že v prvem semestru izvedejo predstavitev raziskovalne ideje na matični katedri. Sklop sprememb so pohvalili različni deležniki zavoda, saj zajema manjše študijske enote, je narejena bolj po meri študenta in omogoča večjo fleksibilnost pri izbiri vsebin in študija. Izbirne vsebine in nabor izbirnih predmetov je neokrnjen in se izvedejo ne glede na to, da gre za majhno skupino slušateljev, kar je dokaj presenetljivo in pohvalno.

Prav tako je pohvalno, da je rezultat te prenovitve IRD študentov bolj urejeno in strukturirano soočenje in spoznavanje študentov z različnimi pristopi, oblikami in metodami znanstveno-raziskovalnega dela ter sistematično vodenje študentov do publiciranja v znanstvenih revijah. Pri tem ocenjujemo, da ima najpomembnejše mesto aktivnejša, povečana vloga mentorja v procesu študija, ki na eni strani ne predstavlja izkazanega dodatnega bremena na strani učiteljev, na drugi strani pa prinaša številne koristi, ki so jih poudarili študenti.

Pedagoški delavci na fakulteti vodijo številne mednarodne raziskovalne projekte. V zadnjih treh letih med 12 in 17 na leto, vanje pa je vključenih tudi pet doktorskih študentov, kot izhaja iz dokumentacije zavoda, pridobljene po razgovorih.

## Prednosti

- Dobro opravljena prenova študijskega programa kmalu po začetku izvajanja študija
- Odlično pripravljene učni načrti, predmetnik vsebuje tudi aktualne nove teme, kot so elementi trajnostnega razvoja organizacije





n.a.k.v.i.s

Načrti raziskovalnih projektov študentov  
in raziskovalcev v visoki šoli

s.o.a.a

Šolska Odborščakova Pomoč  
in Ugotovitvene



Naložba v vašo prihodnost

Operativni programi evropskega parlamenta in države  
za obdobje 2007-2013

- Dobro zastavljeno in podprto individualno raziskovalno delo študentov, strukturirano soočenje z znanstveno-raziskovalnim delom in vodenje študenta do publiciranja
- Nabor izbirnih predmetov in izvajanje teh ne glede na to, da gre za majhno skupino slušateljev, je presenetljivo in pohvalno

### Priložnosti za izboljšanje

- Spodbuditev vzpostavitve neformalne mreže med doktorskimi študenti, ki bi bila vzvod za medsebojno motivacijo, lažje rokovanje s tekočimi izzivi in medsebojnem usmerjanju k zaključku študija ter na takšen način možna razbremenitev mentorjev, učiteljev
- Ureditev možnosti za osebno predstavitev dispozicije s strani doktorskega študenta na Znanstveno-raziskovalni komisiji, saj je prisotna verjetnost izgube celovite informacije, če je sodelujoči na komisiji le mentor
- Oblikovanje platforme za informiranje študentov glede možnosti sodelovanja v raziskovalnem delu (saj praksa zavoda kaže, da elektronska pošta ni dovolj primeren komunikacijski kanal za študente 3. stopnje). Cilj je doseči boljše informiranost študentov o možnostih sodelovanja na projektih, predvsem tistih, ki niso prepleteni z delom mentorjev na projektih
- Ponujanje možnosti študentom, da se vključijo v pedagoški proces s predstavitvijo svojega raziskovalnega dela, s ciljem preverjanja vsebine, diskusije, vzporedno pa okrepijo kompetenco javnega nastopanja

### Neskladnosti

Ni ugotovljenih neskladnosti



## 2. VPETOST V OKOLJE

### Ugotovljeno dejansko stanje

#### • Izpolnjevanje meril za akreditacijo

Zavod je povezan z okoljem v nacionalnem in mednarodnem merilu in sicer s sklenjenimi dogovori za izvajanje mobilnosti, z raziskovalnim in izobraževalnim delom akademskega in strokovnega osebja, preverjanjem kakovosti svojega delovanja pri zunanjih deležnikih, družbeno odgovornim delovanjem in sodelovanjem z okoljem ter ohranjanjem stika z diplomanti in doktorandi zavoda.

Zavod spremlja zaposlenost svojih doktorandov z anketiranjem po izvedeni promociji doktorjev znanosti.

Zavod spremlja učne izide in pridobljene kompetence na strateški ravni in sicer z delovanjem strateškega sveta, v katerega so vključeni različni zunanji (in notranji) deležniki zavoda. Slednje je potrebno povezati s procesi zavoda, ki so usmerjeni v posodabljanje študijskih programov v smeri sledenja potrebam trga dela (kar pa zavod ima v načrtu izpeljati preko kateder, ki sicer predlagajo spremembe študijskih programov).

Zavod prilagaja vpis v študijski program potrebam po doktorandih.

#### • Analiza ugotovitev

Kot navedeno zgoraj zavod spremlja zaposlenost svojih doktorandov z anketo. V času oddaje vloge za podaljšanje akreditacije so bili na presojanem študijskem programu trije doktorandi, ki so zaključili in tudi izpolnili anketo o zaposlenosti in zadovoljstvu s storitvami in podporo zavoda.

Glede podatkov o zaposljivosti se zavod obrača na Zavod RS za zaposlovanje. Prav tako je priložil vlogi pisni podpori Gospodarske zbornice Slovenije in Štajerske gospodarske zbornice, ki pa segata v obdobje pred prvo akreditacijo študijskega programa. Sodobnejšega zapisa ni bilo priloženega.

Pri prvotnem razvoju študijskega programa se je zavod opiral na doktorske študijske programe tujih visokošolskih zavodov iz Evrope in ZDA, vendar pa ob obisku ni bilo ugotovljenih procesov benchmarkinga v zanki kakovosti ali dokumentov, ki kažejo o rednem izvajanju tega. Prav tako je bil vlogi priložen samo zapis primerljivih programov pred prvo akreditacijo presojanega študijskega programa. Benchmarking sicer ni predmet Meril za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov pri ponovni akreditaciji, naj bi pa bil sestavni del internega spremljanja in izboljševanja svojega delovanja.

Ker je interes za vpis dokaj nizek glede na prvotno število razpisanih mest (100), zavod znižuje število razpisanih mest, ki je trenutno 25. Pod to mejo je ekonomičnost izvedbe študijskega programa ogrožena, zato je to spodnja meja. Zavodu predlagamo večji angažma pri trženju presojanega študijskega programa na tujih trgih, predvsem sosednjih državah, ki ne prinašajo dodatnih obsežnih stroškov poti takšnim doktorskim študentom. Zato svetujemo oblikovanje strategije promocije za nastop na tujih trgih.

Glede na izkazani interes iz okolja, potrebe študentov in interne možnosti zavoda predlagamo tesnejše sodelovanje z gospodarstvom na tržnih projektih. Namreč resnejša povezava s prakso (ki so jo delodajalci označili kot ključno razlikovalno lastnost študijskega programa), za katero so



n·a·k·v·i·s

Inštitut za razvoj in inovativno delovanje  
na fakulteti za strojništvo Ljubljane

s·q·a·a

Slovenska Inštitucija za kakovost  
in inovativno delovanje



Naložba v vašo prihodnost

Operativni program Raziskovalna in inovativna dejavnost  
letnega okvirnega programa 2014-2020

izkazali delodajalci velik interes, dodatni vir financiranja, ki lahko pomembno dopolnjuje obstoječe omejene vire in hkrati pomembna dodatna nagrada za zaposlene so vzvodi, ki govorijo v prid okrepitvi aplikativnega raziskovalnega delovanja za potrebe trga.

### **Prednosti**

- Strateški svet, v katerem so vključeni zunanji in notranji deležniki zavoda, vendar je potrebno vzpostaviti močnejšo povezavo med delovanjem/ugotovitvami sveta in procesi spreminjanja na zavodu

### **Priložnosti za izboljšanje**

- Spreminjanje študijskih programov v sodelovanju z zunanjimi deležniki
- Trženje študijskega programa na tujih trgih, predvsem sosednjih državah
- Okrepitev raziskovalnega dela za potrebe trga – gospodarstva in negospodarstva (tržni projekti)

### **Neskladnosti**

Ni ugotovljenih neskladnosti





n.a.k.v.i.s

Nacionalna agencija Republike Slovenije  
za visokošolski izobraževalni sistem

S.Q.A.A

Uradna agencija Republike Slovenije  
za kakovost visokega šolstva



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIONALNO PROGRAMSKO POKLICNA ENOTNA SKUPINA  
Izobraževalni sistem

### 3. DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA

#### Ugotovljeno dejansko stanje

##### • Izpolnjevanje meril za akreditacijo

Zavod izkazuje napredek z razvitim znanstveno-raziskovalnim in strokovnim sodelovanjem z drugimi visokošolskimi zavodi, inštituti in drugimi organizacijami, kar je razvidno iz velikega števila zavodov, inštitutov in drugih organizacij, s katerimi sodeluje. Izvajajo številne programe in projekte, ki so ustrezno organizirani in katerih dosežki so objavljeni na način, ki mu stroka priznava strokovno relevantnost.

Mednarodno sodelovanje je izkazano tako v raziskovalnih projektih, z vključenostjo v številnih tematskih omrežjih in v programih mobilnosti za študente ter za visokošolske učitelje in sodelavce.

Na zavod so v doktorski program vpisani trije tujci, od katerih so nekateri vpisani redno, drugi pa opravljajo le del študijskega programa v obliki izmenjave.

Učne vsebine se sproti prenavljajo in aktualizirajo, nazadnje v sklopu prenove programa, ki se je v novi obliki prvič izvedel v študijskem letu 2013/2014.

Načrtovani in doseženi učni izidi se preverjajo preko sprotnega spremljanja napredka študentov in preko anket ob promociji v doktorje znanosti.

Napredovanje študentov po študijskih programih se spremlja v okviru letne samoevalvacije.

##### • Analiza ugotovitev

Zavod izkazuje razvoj oziroma napredek pri znanstveno-raziskovalnem in strokovnim sodelovanjem z drugimi visokošolskimi zavodi, inštituti in drugimi organizacijami. Pri tem velja izpostaviti tako sodelovanje s podjetji in organizacijami v lokalnem okolju ter sodelovanje s priznanimi izobraževalnimi inštitucijami v tujini, tudi v okviru številnih povezovalnih projektov, kot je na primer Amber Road, v katerem sodeluje 13 evropskih poslovnih fakultet iz 8-ih držav.

Programi in projekti so ustrezno organizirani, dosežki pa objavljeni na način, ki mu stroka priznava znanstveno-raziskovalno oziroma strokovno relevantnost. Iz samoevalvacijskega poročila in razgovorov na obisku je sicer mogoče ugotoviti, da si zavod želi predvsem večjo raziskovalno aktivnost svojih zaposlenih in več tržnih projektov z gospodarstvom. Razlog za nekoliko manjši napredek na teh dveh področjih je predvsem preobremenjenost zaposlenih s pedagoškim delom, ki je posledica zaostrenih finančnih razmer, zmanjševanja števila zaposlenih v skladu z zakonodajo in trenutno veljavnih omejitev pri novih zaposlitvah v javnih ustanovah.

Izkazano je mednarodno sodelovanje na vseh relevantnih področjih, čeprav lahko iz samoevalvacijskega poročila in razgovorov ugotovimo, da je mobilnost študentov in visokošolskih učiteljev iz že predstavljenih razlogov nižja od želene. Kljub temu velja izpostaviti relativno visok delež tujih študentov in dejstvo, da so od devetih doktorskih študentov, ki so do dneva obiska uspešno zaključili doktorski študij, kar trije tuji.

Izsledki znanstveno-raziskovalne in strokovne dejavnosti so vključeni v izobraževanje na vseh stopnjah. Doktorski študijski program se od leta 2013/2014 izvaja po prenovljenem programu. Poleg strukturiranja raziskovalnega dela doktorskih študentov in organizacijskih in strukturnih sprememb izvedbe izbirnih predmetov, so bili v sklopu prenove posodobljeni tudi učni načrti







n·a·k·v·i·s

Nacionalna agencija za kakovost visokošolskega izobraževanja  
in raziskovalne dejavnosti

S·Q·A·A

Quality Assurance Agency  
for Higher Education



Naložba v vašo prihodnost

REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ŠOLSKEGA, VEŠEŠKEGA IN ŠPORTA

posameznih predmetov, tako z vidika ciljev in kompetenc kot tudi vsebinsko, z vključevanjem izsledkov znanstveno-raziskovalne in strokovne dejavnosti zavoda.

Načrtovani in doseženi učni izidi študentov in kompetence diplomantov se letno analizirajo na podlagi spremljanja učnih izidov in anketiranja študentov ter doktorandov. Spremljanje zadovoljstva delodajalcev s kompetencami doktorandov se sicer izvaja, vendar ni sistemsko urejeno (izvaja se z diskusijo v okviru strateškega sveta).

Napredovanje študentov se redno spremlja v sklopu letne samoevalvacije zavoda. Prehodnost je bila problematična predvsem v prvih letih izvajanja študijskega programa, vendar pa se je v zadnjih letih, tudi zaradi sprememb na področju financiranja doktorskega študija in s tem povezanega števila vpisanih doktorskih študentov ter njihovega interesa in sposobnosti za študij, bistveno izboljšala. K temu pomembno prispeva tudi prizadevanje zavoda za spremljanje napredka doktorskih študentov in posodobitev študijskega programa.

### **Prednosti**

- Zavod je dobro vpet v mednarodno sodelovanje z drugimi visokošolskimi zavodi in je vključen v številne posvetovalne mreže
- Relativno velik delež tujih študentov med vpisanimi in tudi med doktorandi
- Presojani doktorski študijski program je bil pred kratkim prenovljen in izboljšán
- Prehodnost in delež študentov, ki dokončajo študij, se v zadnjih letih izboljšuje

### **Priložnosti za izboljšanje**

- Dvig mobilnosti visokošolskih učiteljev
- Povečanje obsega znanstveno-raziskovalnega dela zaposlenih
- Pridobitev dodatnih tržnih projektov
- Vključevanje alumni kluba v prizadevanje za vzpostavljanje povezave med zavodom in okoljem preko diplomantov/doktorandov

### **Neskladnosti**

Ni ugotovljenih neskladnosti



#### 4. KADRI

##### Ugotovljeno dejansko stanje

- **Izpolnjevanje meril za akreditacijo**

Zavod ima ustrezno število in strukturo učnega osebja, ki omogočajo znanstveno-raziskovalno in strokovno delo na področju študijskega programa. Za poučevanje je na voljo ustrezno število učiteljev oziroma 42 zaposlenih oseb na fakulteti. Zaposleni so ustrezno razporejeni glede na akademsko raven in starost – docentov je 11, 13 je izrednih profesorjev in 18 rednih profesorjev. Pomembno je poudariti, da imajo vsi učitelji veljavno izvolitev, ki je podprta z ustrezno dokumentacijo, kar smo preverili tudi med obiskom na zavodu. Mladim univerzitetnim sodelavcem je omogočeno mentorstvo in napredek, kar pogojuje prihodnji razvoj študijskega programa. Njihovo delo z mentorjem je od leta 2014 tudi sistematično spremljano. Število polno zaposlenih visokošolskih učiteljev in sodelavcev na zavodu (FTE) je 71,64, število studentov na enega (FTE) delavca je 24, 97.

Za mlade sodelavce bi bilo dobro, da se bolj vključijo v svetovalno delo z gospodarstvom, da pridobijo potrebne izkušnje in znanje na določenem področju. Te izkušnje niso samo aplikativne, ampak lahko imajo tudi znanstveni pomen. Pomembno je poudariti, da mobilnost učiteljev na zavodu pada, saj je od študijskega leta 2007/2008, ko je bilo 16 učiteljev vključenih v mobilnost različnih programov, mobilnost padla na 4 udeležence v študijskem letu 2013/2014.

Dobra strokovna in starostna struktura se odraža na vseh organizacijskih ravneh, kot med vodstvenim kadrom, tudi med administrativno tehničnim osebjem. Strokovne, administrativne in tehnične zadeve obvladuje 34 zaposlenih v enotah študentski referat, službi za mednarodno sodelovanje, službi za raziskovalno dejavnost in sodelovanje z gospodarstvom, službi za računovodstvo in finance, službi za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, službi za študentske in študijske zadeve, službi za kadrovske, pravne in splošne zadeve, knjižnici in kariernem centru. Zagotovljena je kakovostna in pravočasna pomoč pri izvajanju študijskega programa. Strokovne službe so dostopne za študente preko uradnih ur, spletne pošte in spleta (spletni referat). Kakovost dela podpornega osebja nadzoruje in vodi tajnik fakultete.

- **Analiza ugotovitev**

Akademsko skupnost na zavodu je močna, dobro organizirana in sledi jasni strategiji, ki jo določa vodstvo. V pogovoru s sodelavci je bilo razvidno, da učitelji in podporno osebje tesno sodelujejo pri izvajanju vseh elementov študijskega programa, da pedagoški sodelavci sodelujejo pri pripravi študijskih materialov, objavah skupnih člankov, kot tudi prek različnih organizacijskih procesov, ki se odvijajo na zavodu. Vse ravni pedagoškega in nepedagoškega kadra so uravnoteženo zastopane, kar zagotavlja trajnost programa. Podporni sodelavci v strokovnih službah menijo, da obstajajo možnosti za določene izboljšave, a da so procesi na ravni strokovnih služb dobro organizirani in da dobro delujejo v zadovoljstvo študentov.

Mladi učitelji (asistenti) imajo možnosti za mobilnost in usposabljanje, čeprav se tega ne poslužujejo dovolj. Rezultati izkazanega raziskovalnega dela bi lahko bili boljši, kar je posledica preobremenjenosti kadra z izobraževalnim delom. Kljub temu so mlajši učitelji zadovoljni s svojim položajem in priložnostmi za poklicni razvoj. Zavod zaposlenim omogoča spodbudno možnost nagrajevanja kadra na tržnih projektih preko avtorskih in podjemnih pogodb, vendar pa so tovrstnih izzivi redki. Na podlagi okrepljene mobilnosti kadra, ki je lahko tudi regionalna (npr. Hrvaška, Avstrija, Italija) se lahko razvijejo novi odnosi, ki prinašajo nove raziskovalne projekte.



n·a·k·v·i·s

Nacionalni center za raziskovalno in razvojno dejavnost

s·q·a·a

Šolski center za raziskovalno in razvojno dejavnost



Naložba v vašo prihodnost

OPRANČILO PRILožNIH AKCIJ IN PROJEKTOV  
Vrednost: 1.000.000,00 €

### **Prednosti**

- Celotna izvedba pedagoškega in raziskovalnega dela je urejena z lastnim kadrom
- Vse habilitacijske ravni so zastopane z lastnim kadrom, ki ima veljavno izvolitev
- Uravnoteženi, jasno določeni in dobro organizirani procesi na ravni strokovnih storitev
- Zavod letno zagotavlja pedagoškemu osebju individualna sredstva za raziskovalno dejavnost

### **Priložnosti za izboljšanje**

- Okrepiti mobilnost kadra, ki je lahko tudi regionalna (npr. Hrvaška, Avstrija, Italija) – na tej podlagi se lahko razvijejo novi odnosi, ki prinašajo nove raziskovalne projekte
- Urediti obseg pedagoške dejavnosti učiteljev tako, da bo omogočena njihova še kakovostnejša raziskovalna dejavnost in objave v najboljših znanstvenih revijah
- Mobilnost mladih učiteljev lahko zavod morebiti poveča tako, da se mobilnost uvede v formalni načrt za poklicni razvoj in napredovanje v naziv

### **Neskladnosti**

Ni ugotovljenih neskladnosti



## 5. ŠTUDENTI

### Ugotovljeno dejansko stanje

#### • Izpolnjevanje meril za akreditacijo

Študenti se vključujejo v znanstveno-raziskovalno delo zavoda preko svojega raziskovalnega dela v sklopu doktorskega študija.

Študentom se preko strokovnih služb zagotavlja pomoč pri organiziranem pridobivanju znanja, spretnosti in veščin na drugih visokošolskih zavodih, priznavanje le teh pa je ustrezno urejeno v pravilnikih.

Svetovalne storitve, povezane z vpisom, zagotavljajo strokovne službe zavoda, informacije, povezane z vpisom, pa so enostavno dostopne preko spletne strani.

Mentorstvo je organizirano tako, da vsak študent že v prvem letniku pridobi svojega mentorja.

Študenti sodelujejo pri vrednotenju in posodabljanju izvajanja študijskih programov preko anket ob koncu leta in preko svojih predstavnikov v Študentskem svetu.

Organiziranost študentov in njihovo soodločanje v organih zavoda ter o izboljševanju kakovosti visokošolskega zavoda sta omogočena, njihova zastopanost pa je v vseh organih in komisijah vsaj 20 odstotna, kar je v skladu z zakonom.

Za poklicno svetovanje in obveščanje študentov o zaposljivosti skrbi Karierni center EPF.

#### • Analiza ugotovitev

Samostojno raziskovalno delo predstavlja temelj presojanega doktorskega študijskega programa. Na podlagi prejetih gradiv smo ugotovili, da je v zadnjih treh letih v raziskovalnih projektih zavoda sodelovalo 5 doktorskih študentov, kar je relativno malo, če upoštevamo da je bilo ob oddaji vloge na program vpisanih 42 doktorskih študentov. Iz razgovorov s študenti in njihovi mentorji je mogoče ugotoviti, da večina študentov sama predlaga raziskovalno področje, na katerem želijo opravljati raziskovalno delo v sklopu doktorskega študija, ki pa (običajno) ni povezano z raziskovalnimi projekti na zavodu.

Študentom se zagotavljajo pomoč in priznavanje pri organiziranem pridobivanju znanja, spretnosti in veščin na drugih visokošolskih zavodih, čeprav se le ti tega poslužujejo bolj redko. Iz razgovorov je bilo mogoče razbrati, da študenti sicer večkrat opravijo del predmeta ali raziskovalnega dela v tujini v sklopu krajšega obiska, vendar pa je mobilnost še vedno bolj izjema kot pravilo. Do svetovalnih storitev, povezanih z vpisom in informacij, povezanih s študijem, je enostavno mogoče dostopati preko spletne strani zavoda in preko pristojnih strokovnih služb. Kljub temu mentorji ugotavljajo, da kandidati za vpis pogosto niso zadosti dobro seznanjeni z načinom in zahtevnostjo dela na doktorskem študiju, kar je, sploh v preteklosti, vodilo v nižjo prehodnost in uspešnost študentov.

Zavod ima tutorski sistem vzpostavljen, vendar pa na doktorskem študiju šele načrtujejo začeti z izvajanjem predmetnega tutorstva. Mentorstvo je sestavni del študijskega programa, saj študenti že v prvem letniku dobijo svojega mentorja, ki jih vodi skozi celoten proces doktorskega študija. Ob tem velja izpostaviti, da so študenti izrazili veliko zadovoljstvo z dostopnostjo in pomočjo svojih mentorjev. Slabše je urejeno medsebojno sodelovanje doktorskih študentov, saj se le ti med seboj slabo poznajo, čeprav so izrazili žejo po večjem sodelovanju.

Študenti pri vrednotenju in posodabljanju izvajanja študijskih programov sodelujejo preko letnih anket. Zavod izvaja anketo o obremenjenosti doktorskih študentov, čeprav le ta zaradi premajhnega števila kontaktnih ur po pravilniku univerze ne bi bila potrebna. V skladu s tem so v preteklosti tudi že predlagali spremembo pravilnika, da bi se področje še sistemsko uredilo. Poleg tega so v preteklem letu začeli s pogovori dekana oz. prodekanje z doktorskimi študenti z namenom spremljanja njihovega napredka in pridobivanja povratnih informacij o študijskem programu. Pogovor je bil med študenti zelo pozitivno sprejet in ocenjen kot koristen.

Formalna organiziranost študentov je omogočena, študenti imajo v vseh organih in komisijah najmanj petino članov. Med doktorskimi študenti je zaradi narave dela in časovnih obremenitev, povezanih z dejstvom, da je večina študentov sicer zaposlenih, interes za sodelovanje v organih in komisijah razumljivo nekoliko nižji, vendar pa so se nekateri izmed njih vseeno uspešno vključili v delovanje komisij, tudi na ravni univerze. Študenti sicer, kot že omenjeno, pogrešajo predvsem organizacijo platforme/priložnosti za medsebojno sodelovanje.

Visokošolski zavod študentom poklicno svetuje in jih obvešča o zaposljivosti svojih diplomantov. Na fakulteti od leta 2005 deluje tudi karierni center, ki v sodelovanju s študentskim svetom zavoda organizira delavnice za pridobitev t.i. mehkih kompetenc, kot so retorika, čustvena inteligenca in javno nastopanje. Poleg tega preko spletne strani zavoda objavljajo tudi ponudbe za prosta delavna mesta.

### **Prednosti**

- Delo pri večini predmetov poteka individualno, kar omogoča visoko kakovost pedagoškega procesa
- Študenti so zelo zadovoljni z dostopnostjo in pomočjo svojih mentorjev
- Zavod izvaja aktivnosti in si močno prizadeva za dobro spremljanje napredka doktorskih študentov
- Študenti so vključeni v vse organe in komisije in ne zgolj tiste, ki so predpisane z zakonom, ter imajo v njih najmanj petino svojih članov
- Načrtovana združitev aktivnosti kariernega centra in alumni kluba, ki bo omogočala celostno spremljanje študentov od vpisa do obdobja po dokončanju študija

### **Priložnosti za izboljšanje**

- Izvedba dodatnih ukrepov za povečanje mobilnosti študentov tekom doktorskega študija
- Uvedba uvodnih razgovorov s študenti pred vpisom, na katerih bi študente bolje seznanili z načinom in zahtevnostjo dela na doktorskem študiju
- Organizacija dodatnih neformalnih dogodkov za spoznavanje in druženje doktorskih študentov, ter vzpostavitev spletne platforme za njihovo medsebojno komunikacijo
- Nadaljevanje z izvajanjem letnih sestankov prodekanje ali dekana z doktorskimi študenti
- Izboljšanje sodelovanja med kariernima centroma zavoda in univerze ter izvedba dodatnih aktivnosti, usmerjenih predvsem v doktorske študente

### **Neskladnosti**

Ni ugotovljenih neskladnosti

## 6. MATERIALNE RAZMERE

### Ugotovljeno dejansko stanje

#### • Izpolnjevanje meril za akreditacijo

Objekti in oprema so primerni za opravljanje znanstveno-raziskovalnega dela. Študenti invalidi imajo dobre fizične pogoje za študij.

#### • Analiza ugotovitev

Zavod deluje in opravlja svojo dejavnost v lastnih prostorih v treh objektih s skupno površino 8,223.00 m<sup>2</sup>. Objekti in oprema so primerni za izvajanje znanstvene, izobraževalne in strokovne dejavnosti. Zavod ima vse potrebne infrastrukturne objekte za izvedbo procesa študija v obravnavanem doktorskem študijskem programu.

Vsemu pedagoškemu in nepedagoškemu osebju so na razpolago ustrezni delovni prostori, ki so opremljeni s sodobno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, kar omogoča nemoteno izvajanje dejavnosti. Vsi objekti imajo brezžični signal omrežja "Eduroam", ki ga hkrati lahko uporablja vsaj 25 uporabnikov, kar omogoča nemoteno delovanje izobraževalnega procesa. Študenti med študijem uporabljajo e-učilnice, ki so bile narejene v MS tehnologiji "SharePoint".

### Prednosti

- Zavod je moderno opremljen, infrastruktura in oprema sta na visoki tehnološki ravni

### Priložnosti za izboljšanje

- Kazalo bi razmisliti o ustanovitvi posebnega sklada, ki bi olajšal dostop do nekaterih posebnih, specifičnih zbirk podatkov. Te bi se tako lahko sofinancirale s strani zunanjih partnerjev, kadar bi se njihov tržni interes prekrival z raziskovalnim interesom zaposlenih na zavodu
- Glede na razmeroma neugodna gospodarska gibanja in zaradi majhnega števila študentov, bi mogoče lahko vzpostavili posebno bančno linijo z ugodnimi pogoji za posojila ali pa štipendije s strani posameznih poslovnih partnerjev zavoda

### Neskladnosti

Ni ugotovljenih neskladnosti



n·a·k·v·i·s  
nacionalna agencija Republike Slovenije  
za kakovost visokega šolstva

S·O·A·A  
Slovenski Odbor Akademskih Agencij  
za Kakovost



Naložba v vašo prihodnost  
Obrazložitev in vrednotenje izvedbe  
Evropskega projekta

## 7. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

### Ugotovljeno dejansko stanje

#### • Izpolnjevanje meril za akreditacijo

Notranji sistem kakovosti zavoda je predpisan z univerzitetnim poslovníkom kakovosti, je primeren in učinkovit ter primerljiv v evropskem visokoškolskem prostoru. Procesi izboljševanja kakovosti delovanja zavoda se nadgrajujejo v smeri vzpostavitve jasnega kroga kakovosti, pri čemer zavod izkazuje tudi idejne zasnove rešitev oziroma načrtuje komunikacijo z internimi deležniki v smeri vpeljave sprememb (npr. sodelovanje kateder z delodajalci v smeri sprememb študijskega programa, povezava kariernega centra in alumni kluba itd.).

Dejavnost zavoda se načrtuje stalno in celovito. V samoevalvacijskem poročilu se nahaja tudi načrt nadaljnjih aktivnosti, vendar pa brez časovne komponente (roka za izvedbo) in pogosto brez jasnega nosilca odgovornosti (navajajo samo vključene oddelke, službe). Uspešnost izvajanja načrtov se redno spremlja in je izkazano v letnih samoevalvacijskih poročilih.

Samoevalvacijsko poročilo se pripravlja na letni ravni in poglobljeno obravnava vsa področja, ki so navedena v merilih nacionalne agencije za kakovost.

S samoevalvacijskimi izsledki so seznanjeni študenti, visokoškolski učitelji in sodelavci ter drugi deležniki. Poročila so objavljena na spletnih straneh zavoda.

Z zagotavljanjem kakovosti zavod uspešno usmerja in razvija kulturo kakovosti.

#### • Analiza ugotovitev

Zavod ima dve veljavni mednarodni akreditaciji, ECBE in ACBSP, ter je v procesu pridobitve mednarodne akreditacije AACSB. Slednje se odraža v vzpostavljeni kulturi kakovosti, bogatem razumevanju zagotavljanja kakovosti, ki se odraža v spreminjanju delovanja ter nenehnem stremenju k načrtovanju in izvajanju izboljševanja delovanja. Tudi zadnje korenite spremembe študijskega programa so posledica razumevanja izsledkov preteklega dela, trendov v okolju ter mnenj in potreb deležnikov.

V krog kakovosti so vključeni različni deležniki. Stik z doktorskimi študenti je optimalen in z vidika vseh vpletenih zadovoljujoč. Nekoliko šibah stik je z doktorandi, ki pa lahko zelo doprinesejo k nadgradnji delovanja zavoda. Zato je razvoj sodelovalnega donosa s temi (alumni aktivnosti, skupni raziskovani projekti, tržni projekti za gospodarstvo) zelo zaželena in koristna za obe strani.

Kot navedeno zgoraj zavod pripravlja konsistentno samoevalvacijsko poročilo, vendar pa so na spletni strani objavljeni le povzetki, ki ne omogočajo razumevanja popolne slike kakovosti zavoda. Zato predlagamo objavo celotnega poročila s podatki in fizičnimi dokazi, ki lahko različnim deležnikom omogočajo boljši vpogled. Ob tem bi bilo potrebno ločiti samoevalvacijsko poročilo in letni akcijski načrt. Slednjega bi bilo potrebno konkretizirati ter dodati jasne roke za izvedbo in nosilca odgovornosti.

Strokovnjaki predlagamo preimenovanje komisije za ocenjevanje kakovosti v komisijo za zagotavljanje kakovosti, saj mora biti funkcija te komisije mnogo širša kot je samo ocenjevanje kakovosti. Zavod se tega zaveda in je predlogu pozitivno naklonjen. Gre za sugestijo, ki pa trenutno ne vpliva na dejanske procese komisije ali zavoda.





n.a.k.v.i.s

Nacionalna agencija Republike Slovenije  
za kakovost in razvoj kompetenc

s.q.a.a

Priznanje kakovosti Agencije Slovenije  
za kakovost in razvoj kompetenc



Naložba v našo prihodnost

OPERACIJSKI PROGRAM FINANCIRAN EVROPSKA UNIJA  
Pomlajski svetovi in projekti

### **Prednosti**

- Dve mednarodni akreditaciji: ECBE in ACBSP, ki dodatno pomagata zavodu oziroma zaposlenim boljšo poglobitev v zanko kakovosti in razvoj kulture kakovosti

### **Priložnosti za izboljšanje**

- Letni akcijski načrt z roki za izvedbo in nosilec odgovornosti za vsako aktivnost, kar je pomembno vodilo za vse zaposlene zavoda
- Boljše umeščanje doktorandov v zanko kakovosti
- Objava celotnega samoevalvacijskega poročila na spletni strani zavoda
- Preimenovanje komisije za ocenjevanje kakovosti v komisijo za zagotavljanje kakovosti

### **Neskladnosti**

Ni ugotovljenih neskladnosti





## POVZETEK

Strokovnjaki ugotavljamo, da je kultura kakovosti na zavodu na visoki ravni, da se zaposleni in študenti zavedajo pomena in pomembnosti zagotavljanja kakovosti, spreminjanja in nadgrajevanja svojega delovanja. Presojani študijski program se izvaja na visoki ravni kakovosti, ne glede na število študentov pri posameznem predmetu. Pri spreminjanju programa se prednostno upošteva udeležence v programu, potrebe in zahteve študentov in učiteljev, ki samo skupaj lahko uspešno izvedejo svoje poslanstvo na zavodu.

Potrebno pa je dati večji poudarek na spodbujanju mobilnosti študentov in učiteljev ter zagotavljanju pogojev zanjo, na pomoči študentom pri oblikovanju svoje karijerne poti (kar bi s kakovostnejšim sodelovanjem z univerzitetnim kariernim centrom lahko bolje zagotovili) ter na spodbujanju sodelovanja med doktorskimi študenti in njihovega neformalnega druženja zaradi potrebe po pomoči in motivaciji na študijski poti doktorskih študentov. Prav tako je raziskovalna uspešnost pomemben element akademske odličnosti, ki jo zavod ne sme zanemariti. Zato strokovnjaki pozivamo zavod, da se raziskovalni dejavnosti bolj posveča, saj je ta pogoj za kakovostno izvedbo in razvoj presojanega študijskega programa.

## SUMMARY

Experts note, that the culture of quality at the institution is at a high level, that both employees and students are aware of the importance and relevance of the quality assurance, modifying and upgrading of its operations. The evaluated study programme is implemented at a high quality level, regardless of the number of students in each subject. When changing the programme, priority is given to the participants in the programme, the needs and requirements of students and teachers, who only together can successfully carry out its mission in the institution.

It is necessary to place greater emphasis on promoting the mobility of students and teachers as well as providing conditions for it, to aid students in shaping their career (which could be better provided with a higher-quality cooperation with university career centre) and to promote cooperation between the doctoral students and their informal gatherings, because of the need for assistance and motivation on the study path of doctoral students. Research performance is also an important element of the academic excellence, which must not be ignored by the institution. Therefore, experts urge the institution to pay more attention to research, because it is a precondition for the quality implementation and development of the evaluated study program.

## Prednosti in priložnosti za izboljšanje

Prednosti	Priložnosti za izboljšanje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobro opravljena prenova študijskega programa kmalu po začetku izvajanja študija</li> <li>- Odlično pripravljene učni načrti, predmetnik vsebuje tudi aktualne nove teme, kot so elementi trajnostnega razvoja organizacije</li> <li>- Dobro zastavljeno in podprto individualno raziskovalno delo študentov, strukturirano soočenje z znanstveno-raziskovalnim delom in vodenje študenta do publiciranja</li> <li>- Nabor izbirnih predmetov in izvajanje teh ne glede na to, da gre za majhno skupino slušateljev, je presenetljivo in pohvalno</li> <li>- Strateški svet, v katerem so vključeni zunanji in notranji deležniki zavoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spodbuditev vzpostavitve neformalne mreže med doktorskimi študenti, ki bi bila vzvod za medsebojno motivacijo, lažje rokovanje s tekočimi izzivi in medsebojnem usmerjanju k zaključku študija ter na takšen način možna razbremenitev mentorjev, učiteljev</li> <li>- Ureditev možnosti za osebno predstavitev dispozicije s strani doktorskega študenta na Znanstveno-raziskovalni komisiji, saj je prisotna verjetnost izgube celovite informacije, če je sodelujoči na komisiji le mentor</li> <li>- Trženje študijskega programa na tujih trgih, predvsem sosednjih državah</li> </ul>



n·a·k·v·i·s  
Nacionalna agencija Republike Slovenije  
za kakovost v visokem šolstvu

S·Q·A·A

Slovenska Quality Assurance Agency  
for Higher Education



Naložba v vašo prihodnost  
OPERATIVNO PLOVNO PROGRAMSKO POKLICNA  
Evropskega sklada

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativno velik delež tujih študentov med vpisanimi in tudi med doktorandi</li> <li>- Celotna izvedba pedagoškega in raziskovalnega dela je urejena z lastnim kadrom</li> <li>- Delo pri večini predmetov poteka individualno, kar omogoča visoko kakovost pedagoškega procesa</li> <li>- Študenti so zelo zadovoljni z dostopnostjo in pomočjo svojih mentorjev</li> <li>- Dve mednarodni akreditaciji: ECBE in ACBSP, ki dodatno pomagata zavodu oziroma zaposlenim boljšo poglobitev v zanko kakovosti in razvoj kulture kakovosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Okrepitev raziskovalnega dela za potrebe trga – gospodarstva in negospodarstva (tržni projekti)</li> <li>- Dvig mobilnosti visokošolskih učiteljev</li> <li>- Povečanje obsega znanstveno-raziskovalnega dela zaposlenih</li> <li>- Okrepiti mobilnost kadra, ki je lahko tudi regionalna (npr. Hrvaška, Avstrija, Italija) – na tej podlagi se lahko razvijejo novi odnosi, ki prinašajo nove raziskovalne projekte</li> <li>- Urediti obseg pedagoške dejavnosti učiteljev tako, da bo omogočena njihova še kakovostnejša raziskovalna dejavnost in objave v najboljših znanstvenih revijah</li> <li>- Izvedba dodatnih ukrepov za povečanje mobilnosti študentov tekom doktorskega študija</li> <li>- Izboljšanje sodelovanja med kariernima centroma zavod in univerze ter izvedba dodatnih aktivnosti, usmerjenih predvsem v doktorske študente</li> <li>- Letni akcijski načrt z roki za izvedbo in nosilcem odgovornosti za vsako aktivnost, kar je pomembno vodilo za vse zaposlene zavoda</li> </ul>
---	--

## Zahvale

Strokovnjaki se zahvaljujemo zavodu za razpoložljivost sodelujočih na obisku kljub mednarodni konferenci, ki se je dogajala v dneh po našem odhodu, predvsem pa ga. Suzani Pliberšek za nenehno skrb glede poteka razgovorov in razvrstitve sodelujočih, dodatne dokumentacije in dobrega počutja strokovnjakov.

