

Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto



# **STRATEGIJA RAZVOJA**

**2016-2020**

**Novo mesto, november 2015**

## KAZALO

1	PREDSTAVITEV FAKULTETE .....	1
1.1	Osnovni podatki o fakulteti .....	1
1.2	Osnovni podatki o izobraževalni dejavnosti.....	1
1.2.1	<i>Visokošolski strokovni študijski program prve stopnje Zdravstvena nega.....</i>	<i>2</i>
1.2.2	<i>Visokošolski študijski program druge stopnje Vzgoja in menedžment v zdravstvu.....</i>	<i>3</i>
1.2.3	<i>Visokošolski študijski program tretje stopnje Edukacija in menedžment v zdravstvu.....</i>	<i>4</i>
2	POSLANSTVO .....	4
3	VIZIJA.....	5
4	VREDNOTE .....	5
5	STRATEGIJA RAZVOJA.....	6
6	NAČRT ZA DOSEGANJE STRATEŠKIH CILJEV ZA OBDOBJE 2016-2020.....	11
7	PROMOCIJA STRATEGIJE RAZVOJA .....	16
PRILOGA: Ocena realizacije srednjeročnih in operativnih ciljev, opredeljenih v strategiji 2011-2015		

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Osnovni podatki o dodiplomskem študijskem programu zdravstvena nega.....	2
Tabela 2: Osnovni podatki o magistrskem programu Vzgoja in menedžment v zdravstvu.....	3
Tabela 3: Osnovni podatki o doktorskem programu Edukacija in menedžment v zdravstvu....	4

## I PREDSTAVITEV FAKULTETE

### I.1 Osnovni podatki o fakulteti

Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto (v nadaljevanju FZV NM) je samostojni visokošolski zavod s sedežem na naslovu: Na Loko 2, 8000 Novo mesto. Ustanovitelj fakultete je Visokošolsko središče Novo mesto (matična številka: 1549979).

Kot Visoka šola za zdravstvo Novo mesto je bila akreditirana leta 2007 pri Svetu RS za visoko šolstvo (sklep št. 1/2 – 2007). V Sodni register Novo mesto je bil zavod vpisan pod št. vložka 1/05139/00 in v razvid visokošolskih zavodov pri Ministrstvu RS za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo pod zaporedno številko 26 z odločbo št. 60392-25/2007/9. Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu (v nadaljevanju NAKVIS) je dne 14. 2. 2013 s svojo odločbo, št. 0141-56/2009/43, in s kasnejšim sklepom, št. 0141-56/2009/44 z dne 21. 3. 2013, o popravku prej omenjene odločbe, podala pozitivno mnenje k preoblikovanju Visoke šole za zdravstvo Novo mesto v Fakulteto za zdravstvene vede Novo mesto. Postopek preoblikovanja je bil formalno zaključen dne 1. 10. 2013 z vpisom fakultete v razvid visokošolskih zavodov pri Ministrstvu RS za izobraževanje, znanost in šport z odločbo, št. 6033-244/2013/3. Fakulteta je akreditirana do 30. 09. 2020.

*Dislocirano enoto v Ljubljani* je fakulteta akreditirala v letu 2009 pri Svetu RS za visoko šolstvo (sklep št. 1/2 – 2007). Dislocirana enota ima svoje prostore na Vodovodni 100, 1000 Ljubljana. Enota je vpisana v razvid pri MVZT pod zaporedno številko 26 (odločba št. 60392-25/2007/9).

Na fakulteti je raziskovalna dejavnost organizirana v okviru Inštituta za znanstveno raziskovalno dejavnost FZV NM. Raziskovalci na fakulteti so evidentirani pri ARRS v Raziskovalni skupino FZV NM (šifra ARRS 2906-001). V okviru inštituta oz. raziskovalne skupine poteka raziskovanje na področjih zdravstvene nege in zdravstvenih ved za izvajanje temeljnih, aplikativnih, razvojnih in drugih projektov ter za opravljanje strokovnih, svetovalnih in drugih storitev, ki se financirajo iz javnih sredstev ali iz sredstev naročnika raziskovalnih del. Kratkoročne in dolgoročne usmeritve za delo inštituta in raziskovalne skupine fakultete opredeljuje raziskovalno razvojni program inštituta.

V letu 2009 je zavod pridobil ERASMUS univerzitetno listino (Erasmus University Charter-EUC, št. veljavne listine: 253556-LA-I-2014-I-SI-E4AKA I-ECHE). ERASMUS ID koda Fakultete za zdravstvene vede Novo mesto: SI NOVO-ME06. V okviru Erasmus programov se vrši pretežni del mednarodne mobilnosti visokošolskih učiteljev in študentov.

### I.2 Osnovni podatki o izobraževalni dejavnosti

Fakulteta izvaja izobraževalno dejavnost na študijskem področju št. 72 – zdravstvo (klasifikacija Isced). Akreditirane ima **tri študijske programe** na vseh stopnjah visokošolskega izobraževanja:

- visokošolski strokovni študijski program prve stopnje Zdravstvena nega,
- visokošolski študijski program druge stopnje Vzgoja in menedžment v zdravstvu (magistrski študij).
- visokošolski študijski program tretje stopnje Edukacija in menedžment v zdravstvu (doktorski študij).

### **1.2.1 Visokošolski strokovni študijski program prve stopnje Zdravstvena nega**

V letu 2007 je bilo pridobljeno soglasje Sveta RS za visoko šolstvo k visokošolskemu strokovnemu študijskemu programu prve stopnje *zdravstvena nega* (sklep št. 2/59-2007), ki je usklajen z direktivo Evropske unije za regulirane poklice (2005/36/EU in 2013/55/EU).

Vlada Republike Slovenije je na 152. redni seji dne 27. 12. 2007 izdala odločbo št. 01405-40/2007/4 o dodelitvi koncesije za redni študij po dodiplomskem visokošolskem strokovnem študijskem programu prve stopnje *zdravstvena nega*.

Soglasje k posodobitvi študijskega programa je NAKVIS izdal 20. 2. 2014 (odločba št. 6033-63/2011/22).

Tabela 1: Osnovni podatki o dodiplomskem študijskem programu *zdravstvena nega*

<b>Ime študijskega programa:</b>	<b>zdravstvena nega</b>
Stopnja:	prva
Vrsta:	visokošolski strokovni študijski program
Klasius SRV:	št. 16 203 - visokošolska strokovna izobrazba
Trajanje:	3 leta
Obseg:	180 ECTS
Študijsko področje (Isced):	št. 72 – zdravstvo
Klasius P:	št. 323 – zdravstvena nega in oskrba
Raziskovalno področje (Frascati):	medicinske, družboslovne in humanistične vede
Strokovni naslov diplomanta:	diplomirana medicinska sestra (VS) oz. diplomirani zdravstvenik (VS)
Akreditacija:	Svet RS za visoko šolstvo, sklep št. 2/59-2007, NAKVIS, sklep št. 6033-63/2011/18 in 6033-63/2011/19, študijski program je akreditiran do 30. 9. 2016. Soglasje k posodobitvi študijskega programa je NAKVIS izdal 20. 2. 2014, sklep št. 6033-63/2011/22

Pomemben del študijskega programa predstavlja klinično usposabljanje, ki poteka v zdravstvenih in socialno varstvenih institucijah, ki imajo priznan status učnega zavoda.

V okviru programa *Zdravstvena nega* so skladno z določili 36. člena Zakona o visokem šolstvu akreditirani tudi deli študijskega programa in sicer:

- perioperativna zdravstvena nega,
- obvladovanje bolnišničnih okužb,
- oskrba in nega na domu,
- paliativna oskrba,
- menedžment v zdravstvu.

Vsak akreditirani del študijskega programa predstavlja vsebinsko zaokroženo celoto in se lahko izvaja kot program za izpopolnjevanje oz. kot program vseživljenjskega učenja.

Študijski program Zdravstvena nega se izvaja od študijskega leta 2008/2009 dalje kot redni in izredni študij. Posodobljeni študijski program smo začeli izvajati v študijskem letu 2015/2016.

### **1.2.2 Visokošolski študijski program druge stopnje Vzgoja in menedžment v zdravstvu**

Magistrski program *Vzgoja in menedžment v zdravstvu* je bil akreditiran pri Svetu RS za visoko šolstvo 26. 10. 2009 (sklep št. 6033-203/2009/7). Vpisan je v razvid visokošolskih zavodov in študijskih programov pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Z magistrskim študijskim programom fakulteta uresničuje svoje dolgoročne cilje, zlasti v smislu razvoja vertikalnega izobraževanja s ciljem akademizacije in razvoja stroke in razvoja kakovostnega visokošolskega poučevanja zdravstvenih ved, zviševanja stopnje izobrazbe v zdravstveni negi skladno z bolonjskimi stopnjami ter razvoja kompetenc diplomiranih medicinskih sester / diplomiranih zdravstvenikov za prevzemanje večje odgovornosti v zdravstvu. Program predstavlja vertikalno nadgradnjo prvostopenjskega programa Zdravstvena nega (model 3+2) in možnost kariernega razvoja drugih poklicnih skupin v zdravstvu.

*Tabela 2: Osnovni podatki o magistrskem programu Vzgoja in menedžment v zdravstvu*

Ime študijskega programa:	<b>Vzgoja in menedžment v zdravstvu</b>
Stopnja:	druga
Vrsta:	magistrski študijski program
Klasius SRV:	št. 17 003 - magistrsko izobraževanje
Trajanje:	2 leti
Obseg:	120 ECTS
Študijsko področje (Isced):	št. 72 – zdravstvo
Klasius P:	št. 323 – zdravstvena nega in oskrba
Raziskovalno področje (Frascati):	medicinske, družboslovne in humanistične vede
Strokovni naslov diplomanta:	magistrica vzgoje in menedžmenta v zdravstvu oz. magister vzgoje in menedžmenta v zdravstvu
Akreditacija:	Svet RS za visoko šolstvo, sklep št. 6033-203/2009/7, študijski program je akreditiran do 30. 09. 2017

V okviru magistrskega programa *Vzgoja in menedžment v zdravstvu* so skladno z določili 36. člena Zakona o visokem šolstvu akreditirani tudi deli študijskega programa in sicer:

- raziskovalno delo v zdravstvu,
- edukacija v zdravstvu,
- menedžment v zdravstvu,
- organizacija in informatika v zdravstvu.

Vsak akreditirani del študijskega programa predstavlja vsebinsko zaokroženo celoto in se lahko izvaja kot program za izpopolnjevanje oz. kot program vseživljenjskega učenja.

Študijski program *Vzgoja in menedžment v zdravstvu* se izvaja od študijskega leta 2008/2009 dalje kot izredni študij.

### **1.2.3 Visokošolski študijski program tretje stopnje Edukacija in menedžment v zdravstvu**

Doktorski program Edukacija in menedžment v zdravstvu je bil akreditiran pri Nacionalni agenciji RS za kakovost v visokem šolstvu 18. 6. 2015 (sklep št. 6033-304/2009/29). Navedeni študijski program je vpisan v razvid visokošolskih zavodov in študijskih programov pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

To je prvi program 3. stopnje v Sloveniji, ki je namenjen predvsem razvoju kariere diplomiranih medicinskih sester in drugih strokovnih kadrov v zdravstvu. Je interdisciplinarna nadgradnja študijskega programa prve stopnje Zdravstvena nega ter magistrskega programa Vzgoja in menedžment v zdravstvu. Z doktorskim študijskim programom fakulteta razvija vertikalno izobraževanje na področju zdravstvenih ved s ciljem akademizacije in razvoja stroke.

Razvoj študijskega programa izhaja iz potreb po interdisciplinarnih strokovnjakih, ki imajo poleg poglobljenega znanja bazičnega področja (zdravstvo), še znanje iz edukacije in menedžmenta ter izkazujejo usposobljenost za znanstveno raziskovalno delo, ekspertno odločanje in za izvajanje sprejetih odločitev v kliničnem oziroma drugih z njim povezanih strokovnih okoljih.

Tabela 3: Osnovni podatki o doktorskem programu Edukacija in menedžment v zdravstvu

Ime študijskega programa:	<b>Edukacija in menedžment v zdravstvu</b>
Stopnja:	tretja
Vrsta:	doktorski študijski program
Klasius SRV:	št. 18202 - doktorsko izobraževanje
Trajanje:	3 leta
Obseg:	180 ECTS
Študijsko področje (Isced):	št. 72 – zdravstvo
Klasius P:	št. 7200 – zdravstvo – podrobneje neopredeljeno
Raziskovalno področje (Frascati):	medicinske, družboslovne in humanistične vede
Strokovni naslov diplomanta:	doktorica znanosti oz. doktor znanosti
Akreditacija:	Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu (sklep št. 6033-304/2009/29 z dne 18. 6. 2015); študijski program je akreditiran do 30. 09. 2022

## **2 POSLANSTVO**

Poslanstvo fakultete je **razvoj in prenos znanja** na področju zdravstvenih ved, ki je potrebno za **kakovostno in varno obravnavo pacientov**.

Osnovna in prednostna naloga fakultete je **izobraziti in usposobiti diplomante** za uspešno, učinkovito in kakovostno obravnavo pacientov v različnih življenjskih obdobjih in z različnimi zdravstvenimi problemi, za zdravstveno vzgojno delovanje v procesu zdravljenja in v preventivnih aktivnostih ter za izvajanje in razvijanje organizacijskih procesov, ki zagotavljajo zadovoljstvo pacientov in zaposlenih. Fakulteta nudi študentom prijazno in sodobno izobraževalno in raziskovalno okolje ter jim omogoča mednarodno mobilnost.

Fakulteta zagotavlja optimalne **pogoje za izvedbo izobraževalnega procesa**, raziskovanja in za razvoj novih študijskih programov ter skrbi za **dvig kakovosti** na vseh področjih delovanja in organizacijske strukture. Temelj kakovostnega dela in razvoja fakultete je **razvoj kadrov**. **Visokošolske učitelje** podpira pri dopolnjevanju njihovega strokovnega znanja, jih motivira za **znanstveno raziskovalno delo** ter jim tako omogoča karierno napredovanje.

S svojim delovanjem je fakulteta **povezovallec** med zdravstvenimi, socialno varstvenimi in drugimi zavodi, društvi, podjetji in skrbi za prenos teoretičnega znanja in rezultatov raziskovanega dela v prakso ter dobrih praks v pedagoški proces. V **sodelovanju s partnerji iz okolja** tudi prepoznavamo najaktualnejše probleme v zdravstvu ter ugotavljamo potrebe po izobraževanju izvajalcev zdravstvene nege ter strokovnjakov s področij drugih zdravstvenih ved, ki bodo kompetentni za njihovo učinkovito reševanje.

Fakulteta razvija **mednarodno sodelovanje** s sorodnimi fakultetami v tujini na izobraževalnem in raziskovalnem področju ter spodbuja mednarodno izmenjavo visokošolskih učiteljev, študentov in strokovnih sodelavcev.

V prizadevanjih za **dobre medosebne odnose** ter **zadovoljstvo vseh zaposlenih** fakulteta razvija in krepi organizacijsko kulturo in s tem pripadnost instituciji.

### 3 VIZIJA

Fakulteto želimo utrditi in razvijati kot eno izmed prepoznavnih in zaželenih institucij na področju izobraževanja zdravstvenih delavcev v Sloveniji in širši regiji. Delo fakultete temelji na zavezanosti k odličnosti, predanosti, odgovornosti in inovativnosti, s čimer želimo prispevati k razvoju zdravstvenih ved na lokalni, nacionalni in širši regionalni ravni.

### 4 VREDNOTE

Fakulteta temelji na vrednotah, ki usmerjajo njeno delovanje v smeri kakovosti, cenjenosti in prepoznavnosti.

Osnovna vrednota fakultete je **ZNANJE**, ki je ključ do uspeha študentov in visokošolskih učiteljev. Pri študentih je treba znanje in razumevanje študijskega področja razvijati, visokošolskim učiteljem pa je znanje intelektualni izziv.

Osnovno vrednoto - pridobivanje **znanja** podpirajo še naslednje vrednote:

- **Zgled**
- **Notranje zadovoljstvo**
- **Ambicije**
- **Napredovanje**
- **Jasnost**
- **Empatija**

**Zgled** – fakulteta spodbuja pozitivne zglede in skrbi, da so visokošolski učitelji s svojimi dejanji in vrednotami dober zgled študentom in okolju.

**Notranje zadovoljstvo** – fakulteta skrbi za razvoj celovite profesionalne samopodobe študenta, pri zaposlenih pa krepi zadovoljstvo s pedagoškim delom in z delovnim okoljem.



**Ambicije** – fakulteta skrbi za uspešnost delovanja, spodbuja željo po pridobivanju znanja ter po doseganju poklicnih in osebnih uspehov zaposlenih in študentov.

**Napredovanje** - fakulteta se zaveda, da je njeno napredovanje odvisno od vseh zaposlenih, napredovanje posameznika pa je ključ do njegovega zadovoljstva in s tem tudi do uspeha fakultete kot celote.

**Jasnost** – fakulteta ima jasno načrtano pot svojega razvoja.

**Empatija** – vživljanje v drugega je vsebina izobraževalnega procesa, je pa tudi proces, ki ga razvija med zaposlenimi.

## 5 STRATEGIJA RAZVOJA

Strategija razvoja temelji na naslednjih pravnih in strokovnih izhodiščih:

- Zakon o visokem šolstvu
- Nacionalni program visokega šolstva 2011-2020
- Raziskovalna in inovacijska strategija Slovenije 2011-2020
- Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2015 - 2025
- Direktiva EU za regulirane poklice 2005/36/EC in 2013/55/EC
- Okvir kompetenc za medicinske sestre (ICN, 2003)
- Strategija razvoja zdravstvene nege in oskrbe v sistemu zdravstvenega varstva v RS za obdobje od 2011 do 2020 (oktober 2011)
- Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov zdravstvenih šol in študentov visokošolskih zavodov za podelitev naziva učni zavod
- Zakon o pacientovih pravicah
- Lizbonska strategija
- Bolonjska strategija
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov
- Minimalni standardi za izvolitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na visokošolskih zavodih
- Merila za prehode med študijskimi programi
- Merila za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS.

Dolgoročni cilji temeljijo na potrebah stroke zdravstvene nege in okolja. Zato fakulteta razvija študijske programe, s katerimi želi zagotoviti:

- vertikalno in horizontalno izobraževanje s ciljem akademizacije poklica za potrebe razvoja stroke in razvoja kakovostnega visokošolskega poučevanja,
- zviševanje stopnje izobrazbe v zdravstveni negi skladno z bolonjskimi stopnjami,
- kompetence diplomiranih medicinskih sester / diplomiranih zdravstvenikov za prevzemanje večje odgovornosti v zdravstvu
- razvoj na dokazih temelječe zdravstvene nege in oskrbe,
- znanje diplomantov, ki bodo kompetentni izvajalci kakovostne, varne, humane in učinkovite zdravstvene nege.

Strateški cilji fakultete so naslednji:

- I. razvoj fakultete in študijskih programov,

2. zagotavljanje in izboljševanje sistema kakovosti dela fakultete,
3. internacionalizacija in mednarodno sodelovanje,
4. krepitev raziskovalne dejavnosti,
5. družbeno odgovorno delovanje in tvorno sodelovanje z okoljem,
6. promocija zavoda.

Strategija razvoja za obdobje 2016-2020 določa poleg dolgoročnih / strateških ciljev tudi srednjeročne cilje za doseganje le-teh. Letni cilji so določeni v letnem programu dela, ki ga vsako leto potrdita senat in upravni odbor fakultete.

### ***1. cilj: Razvoj fakultete in študijskih programov***

#### **Razvoj in posodabljanje študijskih programov**

Fakulteta razvija študijske programe s širšega področja zdravstvenih ved.

Razvoj novih študijskih programov s področja zdravstvenih ved sledi potrebam stroke in kliničnega okolja v regiji in širše. K razvoju novih študijskih programov fakulteta pristopa s ciljem, da bodo vsebinsko zadovoljili spremenjene zdravstvene in družbene potrebe, ki se kažejo s staranjem populacije, s stremljenjem k celostni integrirani zdravstveno socialni obravnavi ter dolgotrajni oskrbi v institucionalnem ali domačem okolju.

Razvoj študijskih programov poteka v sodelovanju z zdravstvenimi zavodi, poslovnimi subjekti ter drugimi za stroko pomembnimi deležniki v okolju.

V vseh študijskih programih fakulteta v izobraževalni proces vključuje strokovnjake specifičnih strokovnih in znanstvenih področij ter iz kliničnega okolja, kar omogoča prenos aktualnih dognanj znanosti in stroke ter dobrih praks iz zdravstvenih ustanov v pedagoški proces in posodabljanje študijskih programov.

Programi 2. in 3. stopnje so načrtovani kot vertikalna nadgradnja programov 1. bolonjske stopnje.

#### **Vertikalno izobraževanje**

Izgradnja vertikale izobraževanja v zdravstveni negi je nujna za doseganje večje avtonomije poklica in jo je možno graditi z izobraževalnimi programi na 2. in 3. stopnji. Zavod, ki izvaja izobraževanje in nudi najnovejše znanje, je odgovoren tudi za razvoj stroke v širšem družbeno političnem okolju.

Diplomirane medicinske sestre in diplomirani zdravstveniki so usposobljeni za opravljanje na ravni EU reguliranega poklica in bodo tako zaposljivi na celotnem prostoru EU. Usposobljeni so za klinično delo ob pacientu ter za spremljanje in razvoj lastnega dela. Diplomanti razumejo pomen raziskovanja in razvoja ter so usposobljeni mentorji študentom prve bolonjske stopnje.

Magistrice in magistri študijskega programa Vzgoja in menedžment v zdravstvu so usposobljeni za prevzemanje odgovornosti za sistematično spremljanje kliničnega dela, vodenje timov za izboljšanje klinične prakse, so pobudniki sprememb in izboljšav, mentorji študentom in visokošolski učitelji na prvi bolonjski stopnji.

Doktorice in doktorji znanosti s področja zdravstvenih ved bodo usposobljeni za razvoj novih pristopov v zdravstveni obravnavi, za postavitev standardov, smernic za vodenje ter usmerjanje

kliničnih in temeljnih raziskav. Povezovali bodo potrebe kliničnega okolja in temeljnega znanja poklica in bodo visokošolski učitelji predvsem na drugi in tretji bolonjski stopnji.

Vsi študijski programi so namenjeni izobraževanju kadrov, ki so vključeni v neposredno klinično prakso in delo s pacienti, in s svojim znanjem lahko prispevajo k dvigu kakovosti zdravstvene obravnave pacientov.

Za pacienta ni pomembna le zdravstvena nega, temveč tudi druge stroke, katerih izvajalci se aktivno vključujejo v obravnavo pacientov. Zato je nujna interdisciplinarna povezanost v praksi, kar mora odsevati tudi v izobraževalnem sistemu. Zavod že ima akreditiran magistrski študijski program Vzgoja in menedžment v zdravstvu ter doktorski študijski program Edukacija in menedžment v zdravstvu, v katerih sta zajeti dve obsežni področji, ki ju morajo medicinske sestre in strokovnjaki drugih zdravstvenih ved v praksi obvladati: to je izvajanje zdravstvene vzgoje in kontinuirano vzgajanje pacientov za zdrav slog življenja ter vodenje ljudi in menedžment na različnih nivojih organizacijske strukture v zdravstvu. Doktorski študij poleg tega pogloblja kompetence na področju edukacije in raziskovalnega dela.

### **Horizontalno izobraževanje in vseživljenjsko učenje**

Zavod se zaveda tudi pomena izobraževanja na horizontalnem nivoju, kar lahko doseže z izvajanjem programov za izpopolnjevanje, ki so bili akreditirani v programu Zdravstvena nega ter v magistrskem programu Vzgoja in menedžment v zdravstvu.

Vsak akreditirani del študijskega programa predstavlja vsebinsko zaokroženo celoto in se lahko izvaja kot program za izpopolnjevanje oz. kot program vseživljenjskega učenja.

Vseživljenjsko učenje fakulteta spodbuja tudi z organizacijo znanstvenih in strokovnih posvetov, organiziranjem izobraževanj za klinične mentorje in zaposlene, ter motiviranjem zaposlenih za nadgrajevanje visokošolske izobrazbe.

### **2. cilj: Zagotavljanje in izboljševanje sistema kakovosti dela fakultete**

Fakulteta se zaveda pomena kakovosti pedagoškega procesa, zato uporablja in stalno izboljšuje instrumente za spremljanje kakovosti.

Področje zagotavljanja kakovosti določa poslovnik kakovosti, v katerem so določeni tudi kazalniki kakovosti in kriteriji za njihovo vrednotenje.

Na osnovi spremljanja kazalnikov kakovosti fakulteta v letnem postopku samoevalvacije analizira delo in sprejema ustrezne ukrepe za:

- zagotavljanje in izboljševanje kakovosti študijskega dela, predvsem z izboljševanjem pedagoškega dela posameznih visokošolskih učiteljev in sodelavcev,
- zagotavljanje in izboljševanje kakovosti kliničnega usposabljanja,
- zagotavljanje in izboljševanje kakovosti dela strokovnih služb zavoda.

Izsledki in predlagani ukrepi so zbrani v vsakoletnem samoevalvacijskem poročilu. Ukrepe za dvig kakovosti potrjuje senat, ki tudi spremlja njihovo realizacijo in ocenjuje učinkovitost.

### **3. cilj: Internacionalizacija in mednarodno sodelovanje**

Fakulteta je del evropskega prostora, saj izvaja študijski program I. stopnje Zdravstvena nega na osnovi določil evropske direktive. Direktiva določa trajanje programa, razmerje ur med teorijo in prakso ter vsebine izobraževalnega programa. Z upoštevanjem direktive je diplomantom fakultete omogočena zaposljivost na celotnem območju EU. Zaradi navedenega je tudi možno povezovanje s sorodnimi zavodi v tujini.

Mednarodno vpetost gradimo na internacionalizaciji doma: poleg usklajevanja študijskega programa in pričakovanih učnih izidov/kompetenc z mednarodnimi standardi in smernicami, spodbujamo tudi vključevanje gostujočih predavateljev in tujih strokovnjakov iz okolja v pedagoški proces in vnašamo multikulturnost v izobraževanje ter spodbujamo razvoj in uporabo strokovnega tujega jezika pri študentih in visokošolskih učiteljih.

Fakulteta je leta 2009 prejela listino Erasmus Charter for Higher Education, ki jo je leta 2014 obnovila za obdobje 2014-2020. S tem je dana osnova za mobilnost visokošolskih učiteljev in študentov. Fakulteta iz leta v leto širi mrežo sodelovanja s tujimi evropskimi visokošolskimi izobraževalnimi institucijami ter s podobnimi institucijami v državah EU in zahodnega Balkana. V zadnjih letih se intenzivno povečujejo aktivnosti v smislu mednarodne izmenjave študentov kot tudi visokošolskih učiteljev. Mednarodno mobilnost študentov in visokošolskih učiteljev vodi Mednarodna pisarna.

S spodbujanjem mednarodne mobilnosti želi fakulteta krepiti vpetost v mednarodno okolje in s tem prispevati k poznavanju in prenosu dobrih praks v študijske programe fakultete.

### **4. cilj: Krepitev raziskovalne dejavnosti**

Na fakulteti je raziskovalna dejavnost organizirana v okviru Inštituta za znanstveno raziskovalno dejavnost FZV NM. Raziskovalci na fakulteti so evidentirani pri ARRS v Raziskovalni skupini FZV NM (šifra ARRS 2906-001). V okviru inštituta oz. raziskovalne skupine poteka raziskovanje na področjih zdravstvene nege in zdravstvenih ved za izvajanje temeljnih, aplikativnih, razvojnih in drugih projektov ter za opravljanje strokovnih, svetovalnih in drugih storitev, ki se financirajo iz javnih sredstev ali iz sredstev naročnika raziskovalnih del.

Raziskovalno razvojni program Inštituta za znanstveno raziskovalno dejavnost FZV NM opredeljuje kratkoročne in dolgoročne usmeritve za delo Inštituta in raziskovalne skupine fakultete.

Na fakulteti zaposleni visokošolski učitelji in sodelavci delujejo na različnih raziskovalnih področjih: zdravstvena nega, vzgoja in izobraževanje, menedžment in drugih. Svojo znanstveno raziskovalno dejavnost predstavljajo v obliki objavljenih člankov, znanstvenih in strokovnih prispevkov ter aktivno udeležbo na znanstvenih in strokovnih srečanjih.

V smislu dviga znanstveno raziskovalne odličnosti fakulteta spodbuja zaposlene k objavam znanstvenih prispevkov v revijah s faktorjem vpliva in spremljanju citiranosti objavljenih del. Kazalniki raziskovalne uspešnosti skupine se v zadnjih letih konstantno povečujejo in ta trend želimo vzdrževati.

Znanstveno raziskovalno povezovanje z zdravstvenimi zavodi in sorodnimi raziskovalnimi institucijami v Sloveniji in tujini rezultira v skupnih prijavih projektov na mednarodne razpise, pa tudi že v prvih skupnih objavah.

Z izvajanjem doktorskega programa se bo obseg raziskovalnega dela na fakulteti ~~možno~~ povečal, temu primerno tudi raven raziskav.

#### **5. cilj: Družbeno odgovorno delovanje in tvorno sodelovanje z okoljem**

Fakulteta želi tvorno prispevati k razvoju stroke in znanosti na področju zdravstvenih ved. Deluje kot povezovalac kliničnega in akademskega okolja. K tem ciljem prispeva z organizacijo in soorganizacijo znanstvenih in strokovnih srečanj, izdajanjem znanstvenih in strokovnih publikacij. Sodeluje z zdravstvenimi ustanovami, društvi in nevladnimi organizacijami pri obeležitvi svetovnih/mednarodnih dni z namenom ozaveščanja o problemih zdravja ter preventivnih in zdravstveno vzgojnih akcijah za osveščanje širše javnosti oz. promociji zdravja. Študente spodbujamo k prostovoljstvu in družbeno odgovornemu delovanju.

#### **6. cilj: Promocija zavoda**

Fakulteta si od svoje ustanovitve dalje povečuje prepoznavnost in ugled. To dosega z dvigovanjem kakovosti izobraževalnega procesa in vzpostavljanjem široke mreže sodelovanj. V regiji in širšem slovenskem prostoru in v tujini postaja prepoznavna in priznana kot kakovostna izobraževalna institucija z diplomanti, ki so zaželen kader za zaposlovanje.

Fakulteta skrbi za promocijo, saj le z ustreznim informiranjem javnosti o njenem delu lahko pričakujemo zadosten vpis dobrih kandidatov za študij.

## 6 NAČRT ZA DOSEGANJE STRATEŠKIH CILJEV ZA OBDOBJE 2016-2020

Strateški/dolgoročni cilji	Ukrepi (naloge) za doseg dolgoročnega cilja	Ime kazalnika	Izhodiščna vrednost kazalnika v letu 2015	Ciljna vrednost kazalnika 2020
<b>Cilj št. 1: Razvoj fakultete in študijskih programov</b>	Izvajanje Strategije razvoja fakultete za obdobje 2016-2020	Uresničevanje strategija razvoja FZV NM za obdobje 2016 - 2020	Sprejetje dokumenta Strategija razvoja FZV NM za obdobje 2016 – 2020.	Uresničevanje poslanstva, vizije in strateških ciljev. Uresničeni začrtani cilji opredeljeni v Strategiji razvoja FZV NM za obdobje 2016 – 2020. Upoštevanje vrednot.
	Izvajanje akreditiranih študijskih programov	Izvajanje akreditiranih študijskih programov ter zagotavljanje pogojev za izvedbo: Viri financiranja, finančna sredstva, prostori, oprema, didaktična tehnologija, IKT	Fakulteta ima akreditirane študijske programe 1. stopnja: Zdravstvena nega 2. stopnja: Vzgoja in menedžment v zdravstvu 3. stopnja: Edukacija in menedžment v zdravstvu Zagotovljeni so ustrezni viri financiranja (koncesija, šolnine); ustrezna finančna sredstva, ustrezni prostori in oprema.	Kakovostno izvajanje vseh akreditiranih študijskih programov. Stabilno financiranje (koncesija, šolnine), ustrezni prostorski pogoji, ustrezna didaktična in IKT opremljenost.
	Posodabljanje obstoječih študijskih programov	Posodobitve študijskih programov. Posodobitve učnih načrtov.	Posodobljen visokošolski študijski program 1. stopnje zdravstvena nega se začne izvajati v študijskem letu 2015/2016	Posodabljanje študijskih programov v skladu z izsledki samoevalvacije. Posodobitve učnih načrtov.
	Razvoj novih študijskih programov	Priprava elaborata študijskega programa. Akreditacija študijskega programa.	Imenovanje delovnih skupin za pripravo novih študijskih programov.	Akreditirana dva nova študijska programa. Rok za pripravo 2016-2017.
	Razvoj kadrov	Izobraževanje zaposlenih Izobraževanje zunanjih sodelavcev	Podiplomsko izobraževanje zaposlenih Organiziranje izobraževanja za pedagoške delavce Organiziranje izobraževanja za klinične mentorje	Ustrezna kadrovska struktura za izvajanje akreditiranih programov
	Ustvarjanje pogojev za razvojno raziskovano delo (RR)	Inštitut FZV NM in raziskovalna skupina	Dvanajst (12) članov raziskovalne skupine; SICRIS kazalniki raziskovalne uspešnosti rastejo. Vzpostavljena RR sodelovanja z drugimi raziskovalnimi skupinami in organizacijami	Vključevanje vseh zaposlenih pedagoških delavcev v delo RS in povečanje števila točk SICRIS. Sodelovanje z raziskovalnimi skupinami drugih institucij oz. iz tujine
	Podaljševanje akreditacije zavoda in študijskih programov	Zunanje presoje NAKVIS	Veljavne akreditacije: Institucija: do 30.9.2020 Program 1. stopnje ZN: do 30.9.2016 Program 2. stopnje VMZ: do 30.9.2017 Program 3. stopnje EMZ: do 30.9.2022	Ponovna akreditacija institucije v skladu s predpisanim rokom. Ponovna akreditacija programov v predpisanih rokih.

<b>Cilj št. 2: Zagotavljanje in izboljšanje sistema kakovosti dela fakultete</b>	Izvedba celovitega sistema kakovosti	Vodenje sistema kakovosti v skladu s poslovníkom kakovosti	Sprejet posodobljen poslovnik kakovosti	Delovanje sistema kakovosti v skladu s poslovnikom kakovosti
		Izvajanje notranje kontrole kakovosti	Samoevalvacijsko poročilo	Javno objavljena Samoevalvacijska poročila za pretekla študijska leta
		Izvajanje ukrepov in priporočil za dvig kakovosti	Ukrepi za dvig kakovosti in odpravo pomanjkljivosti, slabosti	Sprejem ukrepov za dvig kakovosti in spremljanje realizacije
	Zagotavljanje materialnih pogojev za izvedbo študijskih programov	Materialni pogoji (viri financiranja, finančna sredstva, prostori, oprema, IKT ...)	Stabilni viri financiranja (koncesija, šolnine), ustrezni prostorski pogoji, ustrezna didaktična in IKT opremljenost	Ohraniti stabilnost virov financiranja in kakovost materialnih pogojev za izvedbo študijskih programov
	Razvoj kadrov	Visokošolski učitelji z ustreznimi veljavnimi habilitacijami	Vsi visokošolski učitelji z ustreznimi veljavnimi habilitacijami	Ustrezna kadrovska struktura za izvajanje akreditiranih programov Vsi visokošolski učitelji z ustreznimi veljavnimi habilitacijami
		Izobraževanje zaposlenih Nadgrajevanje pedagoške usposobljenosti visokošolskih učiteljev	Podiplomsko izobraževanje zaposlenih in udeležbe na znanstvenih in strokovnih izobraževanjih Organiziranje izobraževanj za pedagoške delavce	Zaposleni visokošolski učitelji vključeni različne oblike izobraževanja. Visokošolski učitelji s področja ZN z veljavnimi licencami Redna organizacija pedagoških konferenc
		Izobraževanje zunanjih sodelavcev	Organiziranje izobraževanj za klinične mentorje	Vsakoletna organizacija izobraževanja za klinične mentorje
	Kakovostno izvajanje akreditiranih študijskih programov	Prehodnost študentov po programu	Izračun prehodnosti študentov po programu: 70,4% za redni študij in 66,4% za izredni študij	Izvajanje ukrepov za višjo prehodnost študentov. Cilj je prehodnost v deležu nad 65%
		Stopnja/delež generacije, ki diplomira v roku (čas trajanja študijskega programa + eno leto)	Delež čiste generacije, ki je diplomirala v roku je 33%	Povečevanje števila študentov, ki zaključijo študij v predvidenem roku (4 letih). Cilj: 40 % študentov
		Spremljanje obremenjenosti študentov	Spremljanje v okviru samoevalvacije in ukrepi za uravnavanje obremenjenosti	Razbremenitev študentov s posodobitvijo obstoječega študijskega programa I. stopnje Zdravstvena nega
		Izboljševanje sodelovanja z institucijami s področja zdravstva	Ustrezno število pogodbenih učnih zavodov za izvedbo kliničnega usposabljanja (50)	Zagotavljanje zadostnega števila učnih zavodov za izvedbo kliničnega usposabljanja.
		Uporaba sodobnih aktivnih oblik poučevanja in učenja	Uvajanje in uporaba aktivnih oblik poučevanja in učenja	Permanentno uvajanje in uporaba aktivnih oblik poučevanja in učenja
		Strokovna praksa v kliničnem okolju: učni zavodi, klinični mentorji	Kakovostno izvajanje kliničnega usposabljanja v sodelovanju s kakovostnimi učnimi zavodi in kliničnimi mentorji; izvajanje letnih izobraževanj za klinične mentorje	Kakovostno izvajanje kliničnega usposabljanja v sodelovanju s kakovostnimi učnimi zavodi in kliničnimi mentorji. Izbor naj mentorjev kliničnega usposabljanja.
		Število strokovnjakov iz kliničnega okolja vključenih v izvedbo akreditiranih študijskih programov	Stalno vključevanje strokovnjakov iz prakse, zlasti iz kliničnega okolja vsaj v deležu 20% vseh delavcev za izvedbo študijskih programov.	Stalno vključevanje strokovnjakov iz prakse (kliničnega okolja) vsaj v deležu 20% vseh delavcev za izvedbo študijskih programov.

	Sodelovanje s študenti	Dostopnost visokošolskih učiteljev/sodelavcev	imenovanje visokošolskih učiteljev – tutorjev posameznih letnikov	Permanentna in takojšnja pomoč in svetovanje študentom
		Delovanje predstavnikov študentov v organih fakultete	formiran študentski svet, izvoljeni predstavniki v posamezne organe fakultete	Aktivno vključevanje študentov v organe fakultete (senat, akademski zbor)
		Obštudijska dejavnost	program obštudijske dejavnosti za tekoče študijsko leto	Realizacija programa obštudijskih dejavnosti v tekočem študijskem letu
	Spodbujanje dobrih odnosov med zaposlenimi in sodelavci	Zadovoljstvo zaposlenih	letni delovni razgovor	Izraženo zadovoljstvo zaposlenih ob analizi ugotovitev letnih delovnih razgovorov
	Skrb za karierni razvoj študentov	Karierni center	Karierni center v ustanavljanju	Delujoč karierni center
		Spremljanje zaposljivosti diplomantov	Spremljanje zaposljivosti diplomantov	Redno spremljanje zaposljivosti diplomantov
<b>Cilj št. 3: Internacionalizacija in mednarodno sodelovanje</b>	Podpisi sporazumov o sodelovanju z evropskimi visokošolskimi institucijami	Podpisani sporazumi	12 sporazumov o sodelovanju s tujimi inštitucijami.	Vsako študijsko leto podpis sporazuma z vsaj enim (1) novim partnerjem
	Mednarodna mobilnost	Vključevanje visokošolskih učiteljev v mednarodno izmenjavo	Izvajanje izmenjave visokošolskih učiteljev	Vsakoletno vključevanje visokošolskih učiteljev v mednarodno mobilnost
		Mednarodna izmenjava študentov	Fakulteta drugo leto sodeluje v mednarodni izmenjavi študentov: v študijskem letu 2013/2014 dva študenta na izmenjavi v okviru Erasmus mobilnosti	Vsakoletno vključevanje študentov v mednarodno mobilnost
	Internacionalizacija doma	Vključevanje gostujočih predavateljev iz tujine in tujih strokovnjakov iz okolja v študijski program	Izvedba treh gostujočih predavanj predavateljev iz tujine; vključenost poljskega predavatelja, ki deluje v Sloveniji.	Vsako leto vsaj eno gostujoče predavanje predavatelja iz tujine.
		Spodbujanje učenja in uporabe strokovnega tujega jezika	Strokovni tuj jezik se izvaja kot obvezni in izbirni predmet Predavatelji se vključujejo v izobraževanja o uporabi tujega jezika in delu s tujimi študenti.	Strokovni tuj jezik se izvaja kot obvezni in izbirni predmet Predstavitev izbranih vsebin pri posameznih predmetih v tujem jeziku.
		Internacionalizirani učni izidi	Pričakovani učni izidi in kompetence so usklajene z EU direktivo 2005/36/EC in 2013/55/EC in Lisbonsko strategijo	implementacija sprememb, nadgradenj mednarodnih standardov in smernic v študijske programe.
	Izvajanje raziskav v sodelovanju z drugimi raziskovalnimi organizacijami v tujini	Mednarodni projekt oz. raziskava	Raziskovalno sodelovanje v enem mednarodnem projektu	Vsaj eno partnerstvo v projektu oz. ena (1) raziskava s partnerji iz tujine na leto



<b>Cilj št. 4: Krepitev raziskovalne dejavnosti</b>	Izvedba temeljnih / razvojnih / aplikativnih raziskav in projektov – raziskovalno delo zaposlenih	Temeljna / razvojna / aplikativna raziskava Raziskovalni projekt	Opredeljeni razvojno raziskovalni projekti v razvojnem načrtu fakultete	Izvajanje raziskovalne dejavnosti v skladu z razvojnim načrtom fakultete
	Publiciranje dognanj raziskovalnega dela	Znanstvene objave Članki v revijah s SCI in SSCI	Število publikacij v znanstvenih revijah se povečuje	Vsaj en (1) znanstveni članek na raziskovalca letno Vsaj en znanstveni članek v reviji z SCI in SSCI letno
	Organizacija in izvedba mednarodnega znanstvenega srečanja	Mednarodni znanstveni simpozij	Vsakoletna organizacija znanstvenega simpozija z mednarodno	Vsako leto eno (1) mednarodna znanstvena konferenca
	Udeležba učiteljev na znanstvenih srečanjih in predstavitev rezultatov individualnih raziskav	Predstavitev dognanj individualnega raziskovalnega dela	Redne udeležbe zaposlenih na znanstvenih srečanjih	Vsak zaposleni visokošolski učitelj se vsaj enkrat letno (1) aktivno udeleži na znanstveni konferenci
	Vključevanje raziskovalnega dela v pedagoški proces	Posodobitve pri učnih vsebinah Prisotnost študentov na konferencah	Navezovanje raziskovalnega dela s pedagoškim procesom. Obvezna prisotnost študentov na konferenci FZVM	Posodabljanje učnih vsebin glede na izsledke raziskovalnega dela
	Razvijanje in spodbujanje raziskovalne dejavnosti med študenti	Izvedba in predstavitev projektne ali aplikativne raziskovalne naloge	Vsakoletno sodelovanje študentov na študentski konferenci – raziskovalne naloge v okviru priprav na študentsko konferenco. Vključenost magistrskih in doktorskih študentov v raziskovalno delo- izdelava projektnih nalog in predstavitev na konferencah Letni izbor najboljše diplomske oz. magistrske naloge	Predstavitev projektnih raziskovalnih nalog študentov dodiplomskega, magistrskega in doktorskega študija. Vsakoletni izbor najboljše diplomske naloge oz. magistrskega dela.
	Prijava na javne razpise za projekte	Razpisi nacionalnih ministrstev ali agencij oz. EU razpisi	Fakulteta kot prijavitelj ali partner sodeluje pri prijavih na nacionalne in mednarodne razpise	Izdelana in oddana vsaj ena (1) prijava na razpis letno
Vrednotenje raziskovalne uspešnosti	Kazalniki raziskovalne uspešnosti (pravilnik ARRS)	Izhodiščna vrednost kazalnika A=12,86 (januar 2015)	Ciljna vrednost kazalnika A>15	
<b>Cilj št. 5: Družbeno odgovorno delovanje in tvorno sodelovanje z okoljem</b>	Vpetost fakultete v strokovno okolje	Strokovno srečanje, promocijska ali zdravstveno-vzgojna aktivnost	Dogodki/aktivnosti ob dnevih: dan medicinskih sester, svetovni dan zdravja, Dnevi Marije Tomsič, Dan boja proti Diabetesu, Dan boja proti AIDS-u, Noč raziskovalcev	Vsakoletna obeležitev pomembnih dni za zdravstvo
	Sodelovanje z nacionalnimi in regijskimi društvi in združenji	Udeležba na organiziranih dogodkih društev in združenj Sodelovanje pri aktivnostih društev in združenj	Udeležba na dogodkih Zbornice-zveze Udeležba na krvodajalskih akcijah, vključevanje v delo prostovoljcev Sodelovanje z združenjem L&L (kampanija Najboljša novica)	Aktivno sodelovanje z Zbornico – zvezo, društvom medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov NM, OZRK NM...
	Organizacija znanstvene konference	Znanstvena konferenca	Fakulteta letno organizira znanstveno konferenco	Vsakoletna organizacija znanstvene konference

	Izdajanje znanstvenih publikacij	Znanstvena revija JHS, druge znanstvene publikacije	Znanstvena revija JHS izhaja drugo leto. Letno izdajanje zbornika prispevkov znanstvene konference.	Redno izdajanje revije JHS (dve številki letno) Letno izdajanje zbornika prispevkov znanstvene konference.
	Sklepanje sporazumov o sodelovanju z institucijami v Sloveniji	Število sporazumov in sodelovanj z visokošolskimi organizacijami, društvi in podjetji v Sloveniji	8 sporazumov o sodelovanju z visokošolskimi organizacijami, društvi in podjetji v Sloveniji	Redno sodelovanje z institucijami v Sloveniji in sklepanje sporazumov o sodelovanju.
	Razvijanje družbene odgovornosti študentov	Prostovoljske in druge aktivnosti študentov	Redno sodelovanje študentov v različnih prostovoljskih aktivnostih, Organizacija zbiralne akcije	Vsakoletna vključenost študentov v obštudijske dejavnosti in spodbujanje k prostovoljstvu.
<b>Cilj št. 6: Promocija zavoda</b>	Obveščanje medijev o delu in razvoju šole	Objave v medijih	V medijih obeleženi vsi pomembnejši dogodki fakultete; objave na televiziji Vaš Kanal, Lokalno.si. Objave tudi v Viziti, Utripu	Sprotno obveščanje medijev o pomembnih mejnikih razvoja šole
	Organizacija informativnih dni	Informativni dan	Vsakoletna organizacija informativnih dni: februarja za dodiplomski študij, junija in septembra za magistrski študij	Informirani kandidati za študij
	Odpiranje fakultete širši javnosti	Število dogodkov namenjenih širši javnosti Število udeležencev na dogodkih, organiziranih za javnost	Organizacija dnevov odprtih vrat, sodelovanje v projektu Noč raziskovalcev	Redno izvajanje aktivnosti za širšo javnost.
	Sodelovanje na sejmih ali promocijskih akcijah v Sloveniji in tujini	predstavitve na srednjih šolah, sejmih (informativa)	Vsakoletna predstavitev na sejmu informativa in na izbranih srednjih šolah, Predstavitev na Hrvaškem	Redno izvajanje promocije študijskih programov
	Obveščanje učnih zavodov in drugih zdravstvenih ustanov ter partnerskih ustanov v tujini o vpisih v študijske programe fakultete.	Aktivnosti za informiranje učnih zavodov.	Redno posredovanje informacij o študijskih programih učnim zavodom.	Informiranost učnih zavodov o študijskih programih.

## 7 PROMOCIJA STRATEGIJE RAZVOJA

Strategija razvoja zavoda 2016-2020, ki jo potrdi upravni odbor fakultete, bo predstavljena:

- visokošolskim učiteljem in strokovnim sodelavcem prek kateder,
- akademskemu zboru,
- študentskemu svetu,
- senatu.

Strategija razvoja bo po sprejetju objavljena na spletni strani zavoda.

Uresničevanje dokumenta Strategija razvoja 2016-2020 bomo stalno spremljali. Z uspešnostjo doseganja posameznih ciljev strategije bodo seznanjeni organi upravljanja zavoda. Strategija razvoja je osnova, na kateri bo temeljil vsakoletni načrt dela zavoda.

Dokument pripravila: doc. dr. Nevenka Kregar Velikonja

Dokument je sprejel Upravni odbor na 39. seji, 27. novembra 2015.

mag. Ana Blažič  
predsednica upravnega odbora

