

# **DOLGOROČNI RAZVOJNI PROGRAM**

za obdobje  
**2023 – 2027**



**Bled, november 2023**

Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled  
Prešernova cesta 32, 4260 Bled

Telefon: 04 575 34 10

Faks: 04 574 21 30

[www.vgs-bled.si](http://www.vgs-bled.si)

Dolgoročni razvojni program za obdobje 2023 - 2027

Bled, november 2023

Uredila: mag. Peter Mihelčič, mag. Darja Radić

Pri pripravi dokumenta so sodelovali člani predavateljskega zbora, strokovni sodelavci šole, člani Sveta zavoda ter strokovne delavke iz univerze InHolland, Haag, Nizozemska.

Obravnaval Predavateljski zbor VSŠ Bled na 3. redni seji, dne 17. 1. 2024.

Potrdil Svet zavoda VSŠ Bled na 3. redni seji, dne 22. 1. 2024.

---

*Dolgoročni razvojni program 2023-2027 javnega zavoda Višje strokovne šole za gostinstvo, velnes in turizem Bled je pripravljen v skladu s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled, ki ga je 28. 11. 2023 sprejela Vlada Republike Slovenije ter v skladu z 10. in 11. členom Zakona o višjem strokovnem izobraževanju.*

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 PREDSTAVITEV IN ANALIZA STANJA VSŠ BLED</b> .....	<b>6</b>
1.1. OSNOVNI PODATKI O ZAVODU .....	6
1.2. USTANOVITEV IN RAZVOJ ZAVODA.....	7
1.3. ORGANIZIRANOST ZAVODA .....	9
1.3.1. <i>Organi Zavoda</i> .....	10
1.3.2. <i>Višja strokovna šola</i> .....	12
1.3.3. <i>Povzetek ugotovitev analize vpisa po študijskih programih</i> .....	13
1.3.4. <i>Medpodjetniški izobraževalni center in šolski hotel Astoria</i> .....	18
1.4. KADROVSKA STRUKTURA.....	19
1.5. MATERIALNI IN PROSTORSKI POGOJI TER INFORMACIJSKA OPREMA.....	21
1.6. SODELOVANJE IN VKLJUČENOST V DOMAČEM OKOLJU .....	22
1.7. MEDNARODNO SODELOVANJE.....	23
1.8. ANALIZA POSLOVANJA ŠOLSKEGA HOTELA ASTORIA .....	25
1.9. FINANČNO POSLOVANJE ZAVODA .....	27
1.10. OCENA URESNIČEVANJA POSLANSTVA, VIZIJE IN RAZVOJNIH CILJEV DRP 2018-2022 .....	29
1.11. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA.....	34
1.11.1. <i>Institucionalno okolje Zavoda in sodelovanje z različnimi deležniki</i> .....	34
1.11.2. <i>Vloga višješolskega strokovnega izobraževanja v državnih strateških usmeritvah</i> .....	35
1.11.3. <i>Značilnosti in trendi na področju izobraževanja v Sloveniji in Gorenjski regiji</i> ..	39
<i>Socio-demografski vplivi in trendi srednješolskega izobraževanja</i> .....	39
<i>Terciarno izobraževanje in vseživljenjsko učenje</i> .....	41
1.11.4. <i>Turizem in razvojne usmeritve Gorenjske regije</i> .....	42
1.12. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZAVODA .....	43
<b>2 POSLANSTVO, VIZIJA IN DOLGOROČNI STRATEŠKI CILJI ZA OBDOBJE 2023 - 2027</b> .....	<b>47</b>
2.1. POSLANSTVO IN VIZIJA.....	47
2.2. RAZVOJNI CILJI .....	49
<b>3 AKCIJSKI NAČRT ZA DOSEGANJE CILJEV ZAVODA</b> .....	<b>53</b>
3.1. PRIORITETNO PODROČJE 1: POSLOVNA USPEŠNOST IN RAST ZAVODA .....	53
3.2. PRIORITETNO PODROČJE 2: KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA .....	60
3.3. PRIORITETNO PODROČJE 3: KAKOVOST PRI.....	66
3.4. PRIORITETNO PODROČJE 4: RAZVOJ IN POSLOVNA USPEŠNOST MIC IN ŠOLSKEGA HOTELA ASTORIA.....	72
3.5. PRIORITETNO PODROČJE 5: ORGANIZACIJA DELA, KADRI, KREATIVNO DELOVNO OKOLJE .....	77
3.6. HORIZONTALNO PODROČJE: POVEZANOST Z GOSPODARSTVOM, MEDNARODNO SODELOVANJE IN INTERNACIONALIZACIJA.....	81
<b>4 VIRI IN LITERATURA</b> .....	<b>0</b>

## KAZALO GRAFOV, SLIK IN TABEL

Graf 1: Število mentorskih podjetij in prostih mest za PRI za program GT in VEL v obdobju 2018 - 2022.....	13
Graf 2: Število vseh vpisanih študentov po programih v obdobju 2013 – 2023, Redni študij.	14
Graf 3: Število vseh vpisanih študentov po programih v obdobju 2013 – 2023.....	14
Graf 4: Gibanje števila redno vpisanih študentov ter ponovno vpisanih in ponavljalcev v 1. in drugi letnik programa GT v obdobju 2013 - 2022.....	15
Graf 5: Gibanje števila redno vpisanih študentov ter ponovno vpisanih in ponavljalcev v 1. in drugi letnik programa VEL v obdobju 2013 - 2022.....	15
Graf 6 : Delež vpisanih študentov v 1. roku v program GT in VEL v obdobju 2013 - 2023 ....	16
Graf 7: Prehodnost študentov študijskih programov GT in VEL v obdobju 2013 - 2022.....	17
Graf 8: Deleži diplomantov po generacijah od študijskega leta 2011/2012 do 2018/2019.....	17
Graf 9: Število opravljenih ur PRI in gibanje števila dijakov in študentov drugih šol v šolskem hotelu Astoria v študijskih letih 2017/2018 do 2021/2022.....	19
Graf 10: Gibanje števila zaposlenih v enoti šola in MIC v obdobju 2018 – 2022, stanje na dan 31.12.....	21
Graf 11: Število študentov na praksi v tujini in iz tujine v šolskem hotelu Astoria v obdobju od študijskega leta 2015/16 do 2021/22.....	24
Graf 12: Gibanje števila nočitev, prodanih obrokov in obiskov velnes centra v šolskem hotelu Astoria v obdobju 2018 – 2022; verižni indeks, indeks 2022/2018.....	26
Graf 13: Gibanje celotnih prihodkov, odhodkov in presežka prihodkov nad odhodki v obdobju 2017 – 2022.....	28
Graf 14: Struktura glavnih vrst stroškov v letu 2022 .....	29
Graf 15: Število živorojenih otrok v Sloveniji, Osrednjeslovenski regiji in Gorenjski v obdobju 2000 - 2022.....	40
Graf 16: Število študentov programov višjega strokovnega izobraževanja v Sloveniji in Gorenjski v obdobju 2007/2008 do 2022/2023 .....	40
Slika 1: Znak VSŠ Bled in znak šolskega hotela Astoria.....	8
Slika 2: Organizacijska shema VSŠ Bled .....	10
Slika 3: Okoljski znaki šolskega hotela Astoria.....	22
Slika 4: Shematski prikaz delovnega okolja višjega strokovnega izobraževanja .....	35
Slika 5: Občine z največjim številom prenočitev v letu 2022 .....	42
Slika 6: Prikaz glavnih elementov učitelja prihodnosti .....	66

Tabela 1: Število zaposlenih v Zavodu na dan 31.12.2021 in 31.12.2022.....	20
Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih v enoti MIC v obdobju 2018 – 2022.....	20
Tabela 3: Gibanje števila zaposlenih v enoti šola v obdobju 2018 – 2022.....	21
Tabela 4: Izbrani fizični kazalci poslovanja šolskega hotela Astoria v obdobju 2018 – 2022; število, verižni indeks, indeks 2022/2018.....	26
Tabela 5: Izkaz prihodkov in odhodkov v obdobju 2017 – 2022 .....	28
Tabela 6: Uresničevanje dolgoročnih ciljev v obdobju 2018 - 2022 .....	31
Tabela 7: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza) .....	46
Tabela 8: Kazalniki za doseganje ciljev izbranih razvojnih ciljev .....	51
Tabela 9: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 1 .....	54
Tabela 10: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 2 .....	61
Tabela 11: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 3 .....	67
Tabela 12: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 4 .....	74
Tabela 13: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 5 .....	78
Tabela 14: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Horizontalno področje.....	82

## UVOD

---

Dolgoročni razvojni program (v nadaljevanju DRP) je temeljni programski dokument za usmerjanje in izvajanje razvojnih aktivnosti, s ciljem zagotavljati trajnostni razvoj Višje strokovne šole za gostinstvo, velnes in turizem Bled ( v nadaljevanju VSŠ Bled). Dokument izraža poslanstvo in razvojno vizijo celotnega zavoda, njene temeljne vrednote in strateške razvojne cilje. DRP je tudi dokument, ki predstavlja VSŠ Bled ter njeno mesto v lokalnem in širšem okolju. Predstavlja potrebe in cilje razvoja zavoda v prihodnosti ter predvideva glavne ukrepe in aktivnosti s katerimi jih bomo dosegli.

Namen dolgoročnega razvojnega programa je zagotoviti poslovno uspešnost VSŠ Bled ob spoštovanju trajnostnega razvoja ter zagotoviti njeno prepoznavnost in ugled v izobraževalnem ter strokovnem okolju. Dolgoročni razvojni program je podlaga za vključevanje VSŠ Bled v regionalne, nacionalne in evropske programe ter projekte na področju izobraževanja. Je tudi osnova za vse razvojne aktivnosti Zavoda.

Pri oblikovanju dokumenta smo sledili smernicam za pripravo strateških dokumentov. Osnova za pripravo programa je analiza notranjega in zunanjega okolja zavoda, na podlagi katere smo opredelili glavne prednosti in slabosti Zavoda ter proučili priložnosti in nevarnosti v okolju. Izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim iz okolja ter sočasno zavedanje o lastnih kompetencah so ključni elementi za razvoj konkurenčnih prednosti VSŠ Bled. Pri pripravi celotnega dokumenta je sodelovalo vodstvo zavoda, v določenih delih pa tudi ostali zaposleni, študenti in člani Sveta zavoda. Z aktivnim sodelovanjem na Strateški delavnici so zaposleni ovrednotili dosedanje delo in dodali svoj pogled na razvoj in delovanje VSŠ Bled na različnih področjih. Skupaj smo izdelali usklajen dokument, ki bo v naslednjih petih letih predstavljal vodilo za naše aktivnosti, vlaganja in razvoj. Uspešna komunikacija programa do vseh deležnikov bo pripomogla k izpolnjevanju načrtanih ciljev ter izpolnjevanju poslanstva in vizije zavoda.

DRP je dinamičen dokument, ki se bo prilagajal spremenjenim razmeram poslovanja. V prihodnjih letih ga bomo dopolnjevali in usklajevali v skladu z aktualno situacijo ter s strateškimi cilji in usmeritvami ustanovitelja.

# 1 PREDSTAVITEV IN ANALIZA STANJA VSŠ BLED

V poglavju so predstavljeni osnovni podatki o zavodu, organizacijska struktura in zakonski temelji za njegovo delovanje.

Z analizo stanja odgovarjamo na vprašanja kdo smo, kaj smo in kje smo na področju izobraževanja v turizmu, s ciljem ugotoviti, kakšen je bil napredek v zadnjem strateškem obdobju, kakšna je pozicija zavoda na trgu višješolskega izobraževanja in usposabljanja, kakšni so njegovi potenciali in ključni izzivi za nadaljnji razvoj. Enaka vprašanja si zastavljamo tudi za tržno dejavnost šolskega hotela Astoria, kjer ugotavljamo kakšna je pozicija hotela na turističnem trgu ter njegovi potenciali in izzivi za njegovo nadaljnje uspešno poslovanje. V tem poglavju predstavljamo glavne ugotovitve, na katerih gradimo temeljne strateške usmeritve, razvojne cilje in aktivnosti za delovanje v naslednjem petletnem strateškem obdobju.

## 1.1. OSNOVNI PODATKI O ZAVODU

Ime zavoda	Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled
Sedež zavoda	Prešernova cesta 32, 4260 Bled
Davčna številka	S151691051 (davčni zavezanec)
Matična številka	5957656
Telefon	04 575 34 10, 04 574 21 30
E-pošta in spletni naslov	<a href="mailto:info@vgs-bled.si">info@vgs-bled.si</a> ; <a href="http://www.vgs-bled.si">www.vgs-bled.si</a>
Odgovorna oseba	mag. Peter Mihelčič, direktor

Zavod je pri Okrožnem sodišču v Kranju vpisan v sodni register pod številko Srg 96/00579, št. vložka 1/05839/00 z dne 10. 9. 1996. V knjigi razvida izvajalcev javno veljavnih višješolskih študijskih programov pri Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport je zavod vpisan pod zaporedno številko 1, z naslednjimi odločbami:

### **Program Gostinstvo in turizem:**

Številka 6033-26/2021/2 z dne 30.04.2021, in sicer za izvajanje obveznih modulov: Komunikacija (M1), Ekonomika in poslovanje (M2), Varovanje okolja (M3), Trženje (M6) in Poslovanje v gostinstvu in turizmu (M7) ter izbirnih modulov: Kulinarične in strežne veščine (M4), Osnove gostinstva (M5), Projekti v gostinstvu (M8) in Projekti v turizmu (M10) ter prosto izbirnih predmetov: Organizacija gostinskih dogodkov (P22), Barmanstvo (P23) ter Stilno svetovanje in pravila vedenja.

Dne 16.12.2022 je bil na Strokovnem svetu Republike Slovenije za poklicno in strokovno izobraževanje potrjen prenovljen program Gostinstvo in turizem, ki se bo začel izvajati v študijskem letu 2023/2024. Obvezni moduli so: (M1) Komunikacija in informatika, (M2) Trajnostno upravljanje destinacije, (M3) Menedžment v gostinstvu, (M4) Trženje in poslovanje v gostinstvu in turizmu in (M12) Odprti kurikulum. Izbirni moduli so: (M5) Projekti v gostinstvu,



(M6) Gostinstvo in barmanstvo, (M7) Gostinstvo in harmonija okusov, (M8) Kreativni načini priprave hrane, (M9) Projekti v turizmu, (M10) Doživetja v turizmu ter (M11) Poslovna srečanja in dogodki.

Prenovljeni program temelji na obstoječem višješolskem strokovnem programu Gostinstvo in turizem iz leta 2010, vendar je vsebinsko prenovljen. Ohranja se širina programa, ki vključuje tako vsebine gostinstva kot turizma. Temelj za gostinski del je poklicni standard menedžer/menedžerka za področje hrane in pijač, za turistične vsebine programa pa je temelj poklicni standard svetovalec/svetovalka za destinacijski management. Obema področjema so skupni: komuniciranje z različnimi deležniki v maternem jeziku in vsaj dveh tujih jezikih, digitalne spretnosti, načrtovanje, organiziranje in vodenje poslovnih procesov, skrb za kadre in njihovo usposobljenost, ekonomika poslovanja in trženje, projektni menedžment, trajnostni razvoj, poznavanje zakonodaje, podjetnost, samoiniciativnost in kreativnost. Vse to se odraža v generičnih kompetencah programa.

Glede na obstoječi program ima prenovljeni študijski program bolj uravnotežen in jasno strukturiran obvezni del, ki upošteva znanje in spretnosti obeh izhodiščnih poklicnih standardov. V izbirnih modulih so nekatere nove in aktualne vsebine: kreativna alternativna in dietna prehrana, turistično vodenje in animacija, tematski turizem, ki zajema vse vrste turističnih dejavnosti, razširitev kongresnega turizma v organiziranje poslovnih srečanj in dogodkov. Nekateri izbirni moduli so v prenovljenem programu odstranjeni (velnes, hotelsko gospodinjstvo). V vseh modulih je rdeča nit digitalizacija in skrb za trajnost. Novost je tudi odprti kurikulum, ki šolam ponuja možnost za vključevanje aktualnih vsebin, s katerimi se lahko prilagajajo tako interesom študentov kot tudi potrebam gospodarstva in lokalnega okolja (CPI, 2022).

### **Program Velnes:**

Številka 6033-156/2017/8 z dne 19.12.2017, in sicer za izvajanje obveznih modulov Komunikacija (M1), Ekonomika in poslovanje (M2), Turizem in osnove velnesa (M3), Upravljanje in trženje (M4) ter izbirnih modulov: Gibanje in telesne aktivnosti (M6), Duševni velnes (M7) in prosto izbirnega predmeta Stilno svetovanje in pravila vedenja ter predmeta Osnove zdravega prehranjevanja.

V letu 2023 se je začela prenova študijskega programa Velnes.

Delovanje šole temelji na Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Zakonu o višjem strokovnem izobraževanju, Zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Zakonu o izobraževanju odraslih, Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja, Zakonu o javnih financah, Zakonu o računovodstvu in drugih predpisih ter podzakonskih aktih, ki urejajo področje izobraževanja ali druge dejavnosti, za katere je šola registrirana.

## **1.2. USTANOVITEV IN RAZVOJ ZAVODA**

Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled je bila ustanovljena s sklepom Vlade Republike Slovenije, dne 28. marca 1996 na podlagi Zakona o organizaciji in financiranju



vzgoje in izobraževanja in Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju. Zavod je bil vpisan v sodni register Okrožnega sodišča v Kranju 10. septembra 1996, prvo študijsko leto pa se je začelo 8. oktobra 1996.

Izobraževalni proces se je prvih štiri leta izvajal v prostorih gostinske šole v Radovljici in v blejskih hotelih. Januarja 2000 se je šola preselila v obstoječe prostore adaptirane stare stavbe na Prešernovi 32 na Bledu, istočasno pa je Zavod prevzel v upravljanje Hotel Astoria, v katerem od januarja 2001 potekajo vaje strokovnih predmetov in del praktičnega izobraževanja študentov.

Novembra 2005 se je začela velika prenova hotela. Uradno odprtje prenovljenega Hotela Astoria je bilo 11. aprila 2006. Od marca 2012 do junija 2013 je potekala druga faza obnove hotela, v okviru katere je bila prenovljena druga polovica sob, konferenčni del in učni prostori, zgrajen pa je bil tudi sodoben velneški center.

Pomembna prelomnica je bil 24. avgust 2010, ko je Vlada Republike Slovenije sprejela sklep o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda »Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled«, znotraj katerega se za izvajanje dela dejavnosti organizira organizacijska enota Medpodjetniški izobraževalni center (v nadaljevanju MIC). V njegovem okviru deluje šolski hotel Astoria, kjer je zagotovljeno praktično usposabljanje študentov in druge oblike izobraževanja ter izvedba razvojnih nalog s področja dejavnosti zavoda.

V letu 2016 je zavod slovesno praznoval 20 let uspešnega razvoja, v katerem je sodelovalo preko sto zaposlenih in rednih strokovnih sodelavcev. Rezultati tega obdobja so skoraj 1600 diplomantov, preko dvesto študentskih projektov, preko sto medalj z mednarodnih tekmovanj, tisoči zadovoljnih gostov v šolskem hotelu, vzpostavljeno tesno sodelovanje z lokalnim in regionalnim turističnim ter družbenim okoljem, odlično sodelovanje s sorodnimi šolami doma in v tujini na področju praktičnega izobraževanja ter stalen razvoj šolske infrastrukture in kadrovskih potencialov.

Na pobudo šole je Vlada Republike Slovenije 14. novembra 2017 sprejela nov sklep o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda »Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled«. S tem je program Velnes enakopravno zastopan v polnem imenu šole. Novemu imenu se je v tem letu prilagodila celostna grafična podoba zavoda, ki vizualno poudarja skrajšano ime šole, VSŠ Bled, medtem ko je organizacijska enota MIC ohranila podobo, ki izpostavlja znak šolskega hotela Astoria.

**Slika 1: Znak VSŠ Bled in znak šolskega hotela Astoria**



Z novim aktom se je spremenila tudi organizacijska shema zavoda, saj ne omenja več skupnih služb, ampak izpostavlja delitev na dve organizacijski enoti, višja strokovna šola in MIC.

Za razvoj šole je prvi zaslužen dolgoletni direktor Janez Šolar, ki je zavod vodil od septembra 1996 do konca leta 2009. V obdobju od 1.1. 2010 do 16. 9. 2012 je bila direktorica Jana Špec, ki ji je sledila z enoletnim mandatom v.d. direktorica Rožica Slavica Ferjančič. Njo je nasledil direktor mag. Janez Damjan, ki je prevzel vodenje 18. septembra 2013, najprej kot vršilec dolžnosti, od 1. aprila 2014 dalje pa s polnim mandatom. Sedanji direktor javnega zavoda je mag. Peter Mihelčič, ki je prevzel vodenje s 1.4.2019 z mandatom pet let.

Od ustanovitve šole do konca leta 2022 je diplomo organizatorja poslovanja v gostinstvu in turizmu ali velnesu (v prejšnjih letih pa tudi diplomo ekonomista in računovodje) pridobilo 1.576 študentov. Naši diplomanti s svojim znanjem pomembno prispevajo k uspešnemu delovanju ter razvoju turizma v Sloveniji pa tudi v tujini.

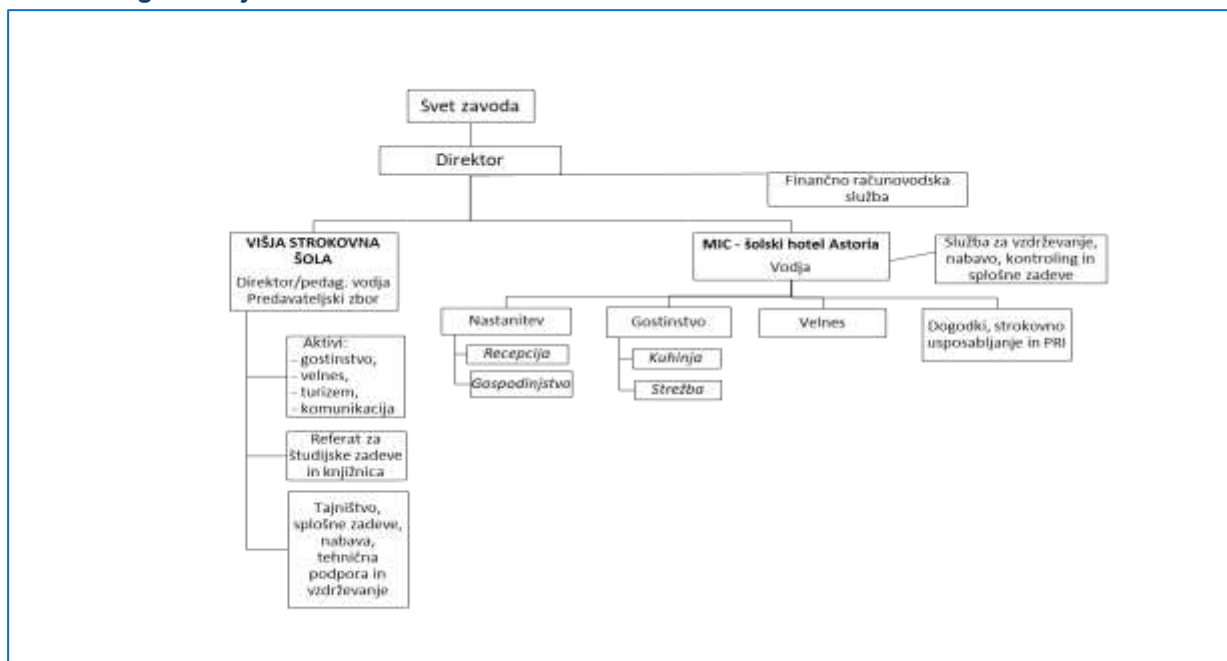
Dobre poslovne rezultate dosega tudi šolski hotel Astoria, ki pri svojem poslovanju dosledno sledi načelom trajnostnega razvoja, kar dokazuje s pridobitvijo znaka Eco Marjetica (leto 2016) in znaka Green Accommodation (leto 2017), s katerim se je hotel, s tem pa tudi zavod vključil v Zeleno shemo slovenskega turizma, ki pod krovno znamko SLOVENIA GREEN združuje vsa prizadevanja za trajnostni razvoj turizma v Sloveniji, destinacijam in ponudnikom ponuja konkretna orodja za oceno in izboljšanje trajnostnega delovanja in skozi znamko Slovenia Green to zeleno delovanje tudi promovira (STO, 2023).

Zavod je pri izvajanju dejavnosti tesno povezan z lokalno skupnostjo in turističnim gospodarstvom iz cele Slovenije. Šola ves čas svojega obstoja projektno sodeluje s pristojnim ministrstvom ter različnimi strokovnimi institucijami, aktivno deluje v Skupnosti višjih strokovnih šol Slovenije. Vzpostavljeno ima mrežo mentorskih podjetij v Sloveniji. Aktivno sodeluje s šolami v Sloveniji in tujini ter je članica najpomembnejših mednarodnih organizacij in združenj s področja gostinstva in turizma. Pomemben del sodelovanja s tujino se izvaja preko programa EU za sodelovanje na področju izobraževanja, usposabljanja, mladine in športa za obdobje 2021–2027 ERASMUS+, kjer je največji poudarek dan opravljanju PRI v tujini, sprejemanju tujih študentov na opravljanje PRI pri nas, usposabljanju naših predavateljev v tujini in usposabljanju tujih predavateljev na naši šoli. Šola je odprta za vse povezave, ki pripomorejo k aktivnem vključevanju šole v gostinsko, velneško in turistično dejavnost v Sloveniji in v tujini.

### **1.3. ORGANIZIRANOST ZAVODA**

Najvišji organ Zavoda je Svet Zavoda, ki odloča o vseh strateških temah, sprejema letne programe dela finančne načrte ter poročila o poslovanju Zavoda, imenuje in razrešuje direktorja ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom. Zavod vodi in zastopa direktor, ki je poslovodni organ in pedagoški vodja zavoda. Od leta 2018 je zavod organiziran v dveh enotah: Višja strokovna šola in MIC - šolski hotel Astoria, ki ga vodi vodja MIC-a, imenovan s strani direktorja zavoda. Za opravljanje nalog s posameznih področij dejavnosti ima Zavod oblikovane strokovne aktive in komisije. Organi Zavoda ter dejavnosti obeh notranjih enot s povzetki glavnih dosežkov in podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

**Slika 2: Organizacijska shema VSŠ Bled**



Vir: VSŠ Bled

Organi Zavoda ter dejavnost obeh notranjih enot s povzetki glavnih dosežkov v preteklem strateškem obdobju in izzivi za novo strateško obdobje so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

### 1.3.1. Organi Zavoda

**Svet zavoda** je najvišji organ zavoda, njegove pristojnosti pa so opredeljene v 48. členu ZOFVI. Naloge in sestava sveta zavoda je opredeljena v 8. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju ter podrobneje v ustanovnem aktu, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije 14. 11. 2017. V svetu zavoda je 5 predstavnikov iz vrst zaposlenih uslužbencev zavoda, 2 predstavnika študentov, 2 predstavnika iz vrst delodajalcev in 2 predstavnika ustanovitelja. V pripravi je sprememba Ustanovnega akta Zavoda, s katerim se bo spremenila sestava sveta zavoda, tako da bo namesto dveh predstavnikov iz vrst delodajalcev ustanovitelj imenoval 4 predstavnike, ki jih bo izbral na podlagi javnega poziva pristojnega ministrstva za izobraževanje.

Sedanji svet zavoda je bil konstituiran 21.4.2023 in ga sestavljajo naslednji člani:

- dr. Premrov Emira, predstavnica zaposlenih in predsednica sveta
- Jošt Mojca, predstavnica zaposlenih
- Leskovšek Robert, predstavnik zaposlenih
- Vovk Judita, predstavnica zaposlenih
- Sila Iztok, predstavnik zaposlenih
- Gosar Maša, predstavnica študentov
- Rožaj Marius, predstavnik študentov.

Ustanovitelj svojih predstavnikov v svetu zavoda še ni imenoval.

**Direktor** šole je pedagoški vodja in poslovodni organ. Njegove obveznosti in naloge so opredeljene v 11. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju. Sedanji direktor, mag. Peter Mihelčič, je petletni mandat nastopil 1. 4. 2019.

**Vodja MIC** organizira, načrtuje in vodi strokovno delo MIC ter je odgovoren zanj. Njegove naloge in obveznosti so opredeljene v Sklepu o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda "Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled« (Vlada RS, 2017). Sedanja vodja MIC-a je Sabina Rešek.

Šola ima skladno z zakonom in pravilniki spodaj naštetih strokovnih organov, katerih naloge so opredeljene v 12., 13., 14. in 15. členu Zakona o višjem strokovnem izobraževanju.

**Predavateljski zbor** sestavljajo vsi imenovani predavatelji višje šole (redno zaposleni in pogodbeni sodelavci), ki izvajajo predavanja, seminarske ali laboratorijske vaje. Na začetku študijskega leta 2022/23 je predavateljski zbor sestavljalo 11 redno zaposlenih predavateljev, 1 inštruktorica in 8 zunanjih pogodbenih sodelavcev.

**Študijska komisija** poleg z zakonom določenih nalog obravnava ter pripravlja predloge kot tudi vse druge vsebine, ki so neposredno povezane z izvajanjem študijskega procesa. Študijsko komisijo sestavljajo:

- Iztok Sila, predsednik
- Tatjana Šubic
- mag. Tadeja Krašna
- Jaka Demšar.

Za zagotavljanje kakovosti v izobraževalnem procesu skrbi vodstvo in **Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti**, ki poleg z zakonom določenih nalog, obravnava ter pripravlja predloge tudi za druge vsebine, ki so povezane z delom predavateljev in z njihovo pripravo na izvajanje študijskega procesa. Komisijo za kakovost sestavljajo:

- dr. Jože Zalar – predsednik
- dr. Emira Premrov
- dr. Boža Grafenauer
- Guzelj Miha
- Iztok Sila
- Medina Jagurdžija, predstavnik študentov
- Timotej Bonifer, predstavnik študentov.

Po posameznih predmetnih področjih so ustanovljeni **strokovni aktivni**, katerih člane razporedi direktor zavoda, ki tudi imenuje vodjo aktivov. Aktualni vodje aktivov so:

<b>Strokovni aktivni za predmetna področja:</b>	<b>Vodja:</b>
Turizem	mag. Darja Radić
Gostinstvo	dr. Jože Zalar
Velnes	dr. Slavka Gojčič
Tuji jeziki	Cilka Demšar

Člani strokovnih aktivov se sestajajo na sejah in sodelujejo v okviru vsakodnevnega dela v kabinetih.

**Disciplinska komisija** je organ zavoda, ki na prvi stopnji ugotavlja disciplinsko odgovornost študentov. Predstavniki predavateljev je Jaka Demšar, predstavnica MIC je Mateja Seničak, predstavnik študentov pa Tilen Jurič.

Na zavodu deluje **Študentski svet šole**, ki v komunikaciji z vodstvom zavoda posreduje sugestije v zvezi z urnikom in organizacijo študija ter dodatnimi aktivnostmi na šoli. Člani Študentskega sveta šole se imenujejo letno v začetku novega študijskega leta. Aktualni člani so:

- Nace Gosnik (2. I. GT)
- Gašper Klinar (2. I. GT)
- Kaja Lepir (1. I. GT), predsednica
- Natalija Rozman (2. I. GT)
- Maša Gosar (2.I.VEL)

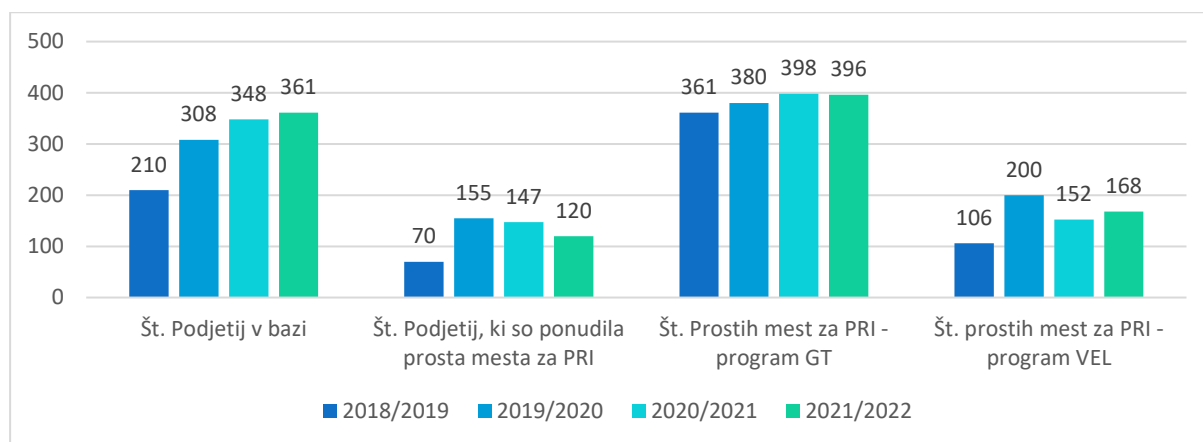
### 1.3.2. Višja strokovna šola

V enoti višja strokovna šola se izvajata **študijska programa Gostinstvo in turizem (GT) ter Velnes (VEL)**. V letu 2022 je bil sprejet prenovljen študijski program Gostinstvo in turizem, ki se je začel izvajati v študijskem letu 2023/2024.

Izobraževanje na šoli poteka skladno s predmetniki, zakoni, pravilniki in drugimi akti, ki urejajo področje višješolskega izobraževanja. Študij je brezplačen, vendar študentje krijejo del vpisnih stroškov, priponk, študentskih izkaznic, uvodnih dni, pisnih navodil, večji del stroškov ekskurzij in stroške nabave zaščitne obleke za strokovne predmete in praktično izobraževanje. Študentje skladno s predpisi za izvedbo praktičnega izobraževanja in vaj pri posebnih strokovnih predmetih opravijo izpit iz varstva pri delu in zdravniški pregled.

Pri obeh študijskih programih ima osrednjo vlogo **praktično izobraževanje (PRI)**, za katerega je zelo pomembno sodelovanje z gospodarstvom in drugimi organizacijami v Sloveniji ter v mednarodnih okvirih. Del praktičnega izobraževanja (80 ur po programu GT in 50 ur po programu VEL) se izvaja v MIC-u oz. v šolskem hotelu Astoria, pretežni del (320 oz. 350 ur) pa v različnih podjetjih po Sloveniji in tudi v tujini. V mrežo podjetij, s katerimi sodeluje šola, je bilo ob koncu leta 2022 vključenih 361 podjetij, od katerih jih je 120 ponudilo 396 prostih mest za opravljanje PRI v programu GT in 168 v programu VEL. Število podjetij, ki dejansko ponudijo prosta mesta za opravljanje PRI se je v letu 2022 sicer znižalo, vendar pa število ponujenih prostih mest za opravljanje PRI za oba učna programa presega število naših študentov (Graf 1).

**Graf 1: Število mentorskih podjetij in prostih mest za PRI za program GT in VEL v obdobju 2018 - 2022**



Vir: Interni podatki VSŠ

S ciljem izboljšanja kakovosti praktičnega izobraževanja, je bila v preteklih letih okrepljena ekipa predavateljev in organizatorjev PRI, ki redno preverjajo izpolnjevanje pogojev za opravljanje PRI v mentorskih podjetjih. Po oceni je bilo v letu 2022 preverjenih 80 % mentorskih podjetij za program GT in nekaj več kot 50 % za program VEL.

Pomembna oblika izobraževanja so **ekskurzije in terenske vaje**. V študijskem letu se organizira 5 – 6 ekskurzij in/ali terenskih vaj.

Študente spodbujamo, da pripravljajo **diplomske naloge** z vsebinami, ki so zanimive za razvoj in dejavnost šole ter šolskega hotela Astoria in za dejavnost ter razvoj mentorskih podjetij. Pri izbiri tem študente spodbujamo tudi k razvoju lastnih podjetniških idej.

### 1.3.3. Povzetek ugotovitev analize vpisa po študijskih programih

Število vpisnih mest na šoli je že daljše obdobje praktično nespremenjeno. Za študijsko leto 2022/23 je MIZŠ potrdil razpis 140 mest za redni študij Gostinstva in turizma in 60 mest za redni študij programa Velnes. Za izredni študij je bilo razpisanih 50 mest na programu Gostinstvo in turizem (GT) in 30 mest za program Velnes (VEL).

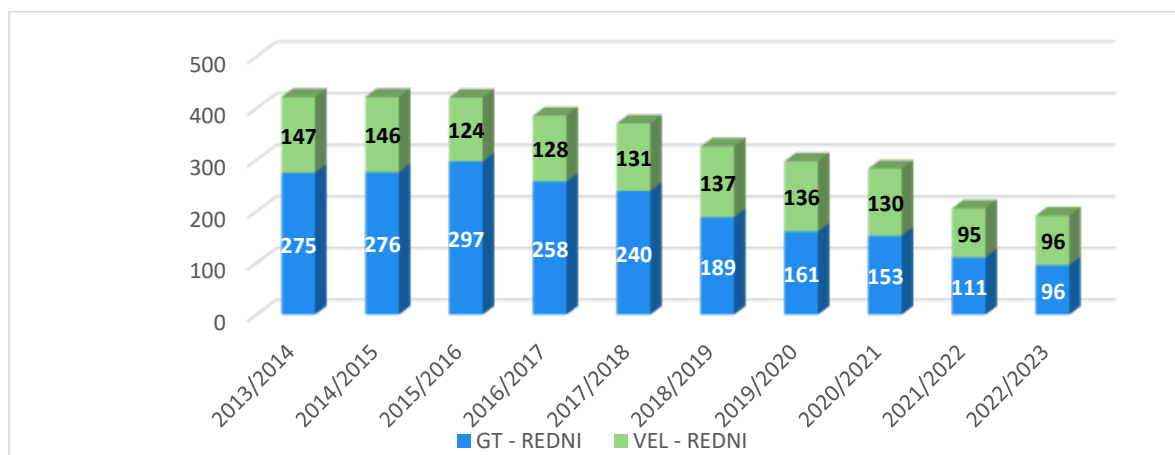
V nadaljevanju prikazujemo glavne ugotovitve poglobljene analize vpisa v preteklem strateškem obdobju, ki so pomembne za načrtovanje in sprejemanje strateških odločitev n novem razvojnem obdobju. Celotna analiza vpisa po študijskih programih je v Prilogi 1.

Glavne ugotovitve so naslednje:

**Število redno vpisanih študentov od leta 2016 vztrajno pada**, predvsem na račun programa GT, kjer 96 redno vpisanih študentov v študijskem letu 2022/2023 znaša le slabo tretjino redno vpisanih študentov v najboljšem študijskem letu 2015/2016 (297 redno vpisanih študentov). Padec vpisa v program GT je občuten predvsem v zadnjih dveh študijskih letih, kar lahko delno utemeljimo z zmanjšanjem interesa za delo v turizmu in gostinstvu v času po

pandemiji covid-19. Število redno vpisanih študentov v programu VEL je bilo v zadnjih desetih letih bolj stabilno, vendar tudi na tem programu v zadnjih dveh letih beležimo za tretjino nižji vpis v primerjavi z najboljšim študijskim letom 2013/2014 (Graf 2).

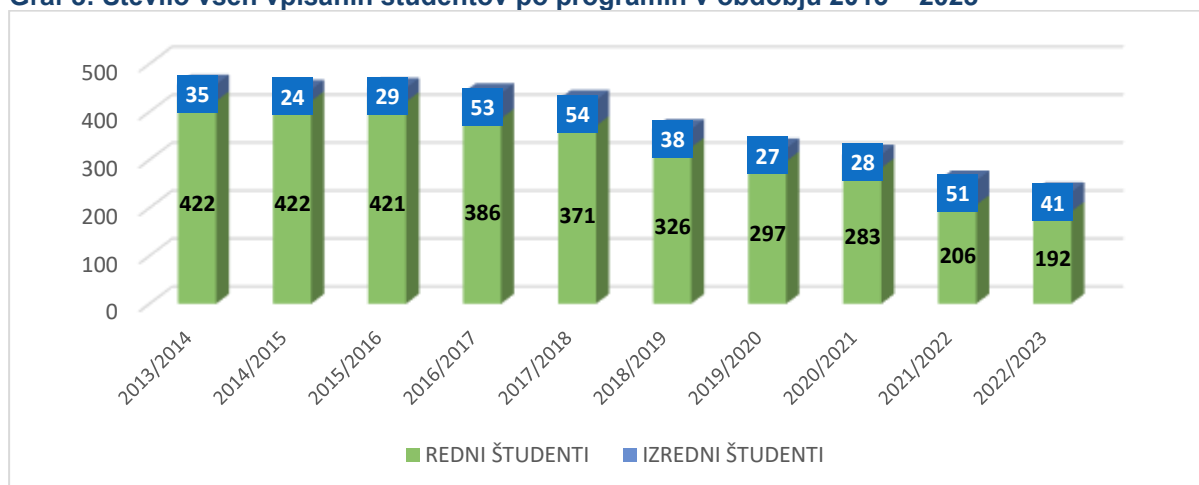
**Graf 2: Število vseh vpisanih študentov po programih v obdobju 2013 – 2023, Redni študij**



Vir: Interni podatki VSŠ

**Gibanje števila izrednih študentov je bilo v zadnjih desetih letih bolj dinamično.** Največ izrednih študentov je bilo vpisanih v študijskih letih 2016/2017 in 2017/2018 (53 oz. 54 študentov), pri čemer so prevladovali študenti programa VEL. Po tem letu je začelo število izrednih študentov programa VEL upadati. V zadnjem študijskem letu so bili v program VEL vpisani le še trije izredni študenti. Kljub temu, število vpisanih izrednih študentov od študijskega leta 2019/2020 raste in v študijskem letu 2021/2022 z 51 vpisanimi študenti skoraj dosega število najboljšega leta 2017/2018. K temu je prispeval kar polovico višji vpis izrednih študentov v program GT. Temu segmentu študentov bo potrebno posvetiti večjo pozornost tudi v tem strateškem obdobju. Izredni študenti namreč v zadnjih dveh študijskih letih zaradi nižjega vpisa rednih študentov že predstavljajo blizu 20 % vseh študentov (Graf 3). Pri tem je potrebno podrobneje analizirati vzroke za znižanje interesa izrednih študentov za vpis v program VEL.

**Graf 3: Število vseh vpisanih študentov po programih v obdobju 2013 – 2023**

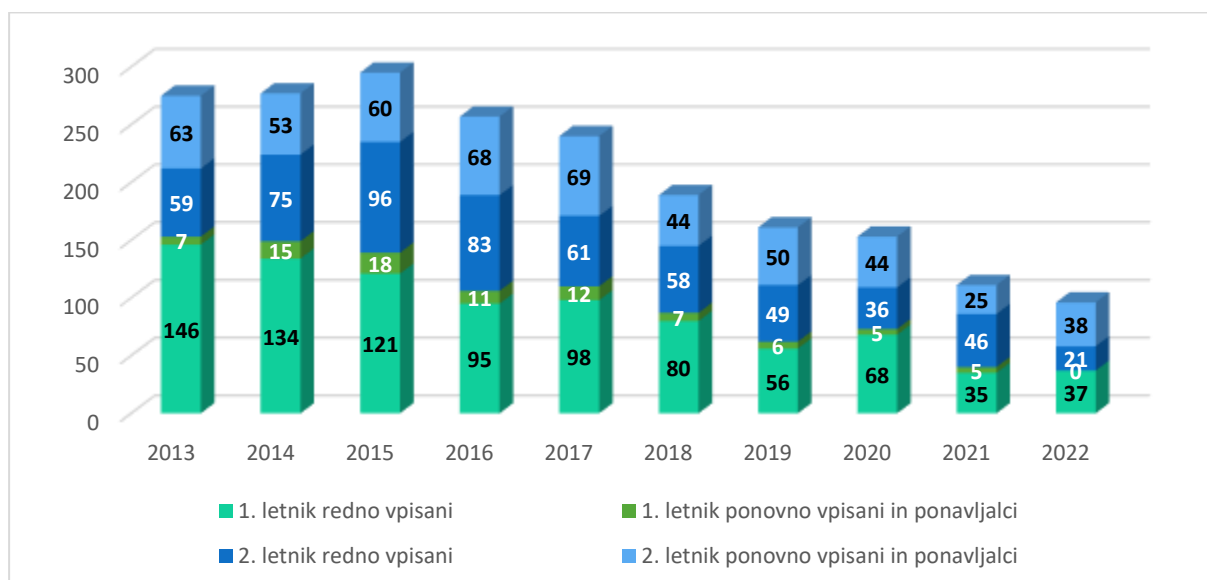


Vir: Interni podatki VSŠ



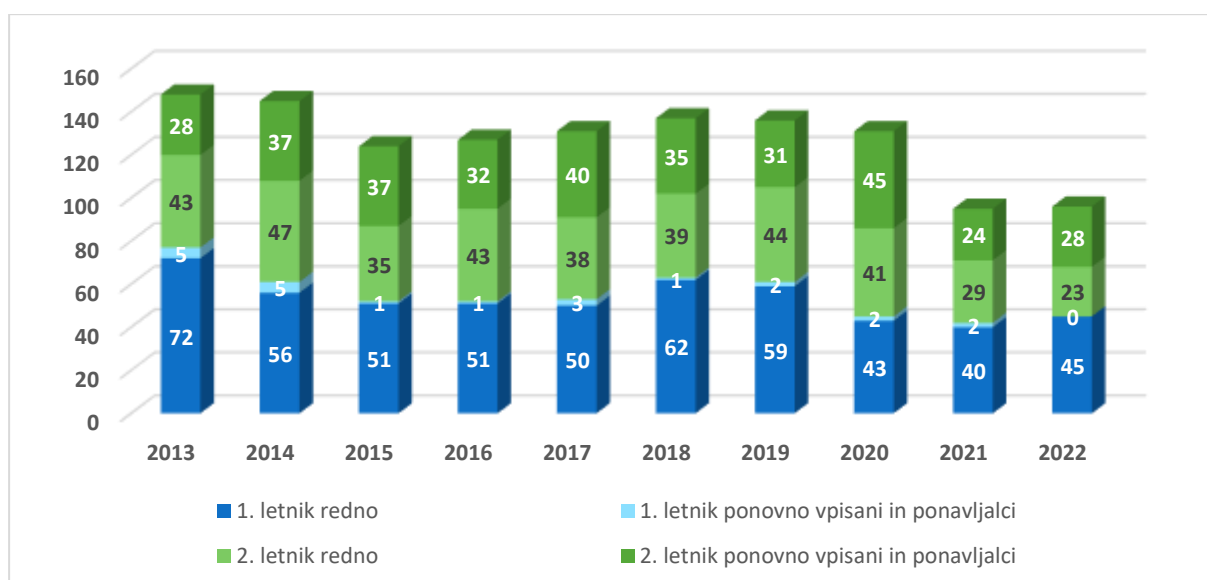
Na število vpisanih študentov v posameznem študijskem letu pomembno vplivajo ponavljalci 2. letnika, ki v več letih na obeh študijskih programih presegajo število redno vpisanih v 2. letnik (Graf 4 in Graf 5).

**Graf 4: Gibanje števila redno vpisanih študentov ter ponovno vpisanih in ponavljalcev v 1. in drugi letnik programa GT v obdobju 2013 - 2022**



Vir: Interni podatki VSŠ

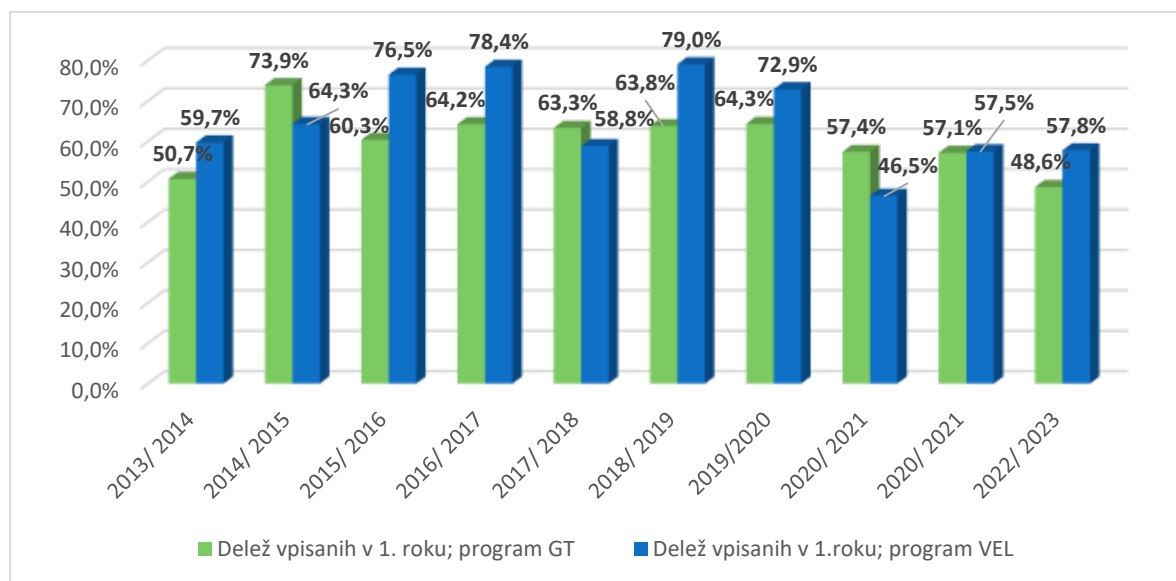
**Graf 5: Gibanje števila redno vpisanih študentov ter ponovno vpisanih in ponavljalcev v 1. in drugi letnik programa VEL v obdobju 2013 - 2022**



Vir: Interni podatki VSŠ

**Delež vpisanih v 1. vpisnem roku kaže na trend zmanjševanja, predvsem v programu VEL.** Medtem ko je v letih pred pandemijo covid-19 ta delež znašal več kot 60 % v programu GT in skoraj 80 % v programu VEL, je v zadnjih dveh letih delež upadel na 48 % v programu GT in slabih 60 % v programu VEL. To lahko delno utemeljimo z zmanjšanim interesom za usposabljanje na področju turizma in gostinstva po pandemiji covid-19, na področju velnesa pa razloge lahko delno pripišemo novi ponudbi usposabljanja na področju kozmetike in zdravstvenih storitev v Ljubljani, ki so bolj atraktivni zaradi lokacije (Graf 6).

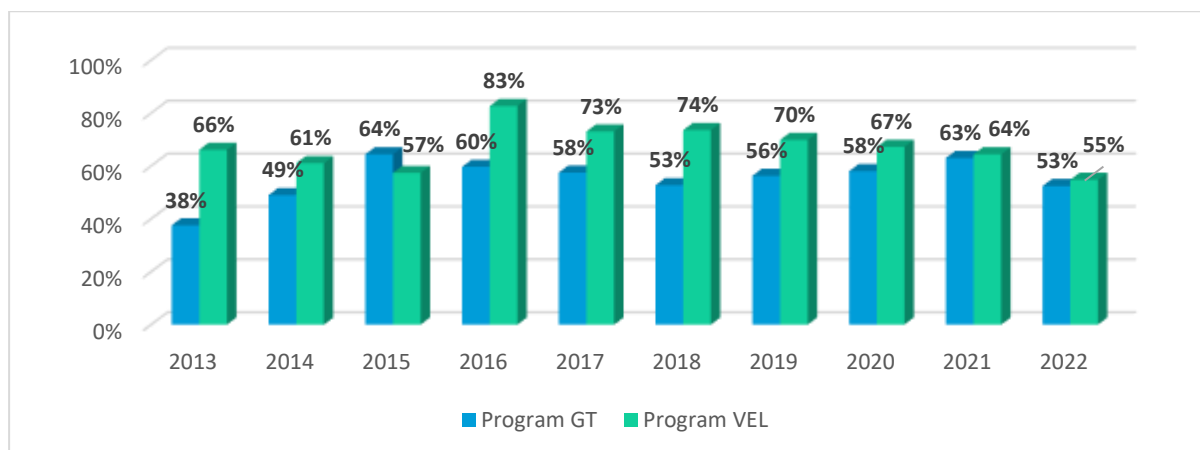
**Graf 6 : Delež vpisanih študentov v 1. roku v program GT in VEL v obdobju 2013 - 2023**



Vir: Interni podatki VSŠ

Prehodnost študentov programa VEL je bila v obdobju 2013 do z izjemo študijskega leta 2015/2016 večja od prehodnosti študentov programa GT za več kot deset odstotnih točk. V letih 2018 – 2021 je prišlo do pomembne spremembe v prehodnosti študentov obeh programov, saj je prehodnost študentov programa GT v tem obdobju začela rasti, medtem ko je prehodnost študentov programa VEL začela upadati. V študijskem letu 2021/2022 je bila prehodnost študentov obeh programov že skoraj enaka (63% v programu GT in 64,4 % v programu VEL). **V študijskem letu 2022/2023 se je prehodnost na obeh program znižala še za dobrih 10 odstotnih točk in je znašala 53 % na programu GT in 55 % na programu VEL in skupaj za oba študijska programa 53,7 % (Graf 11).**

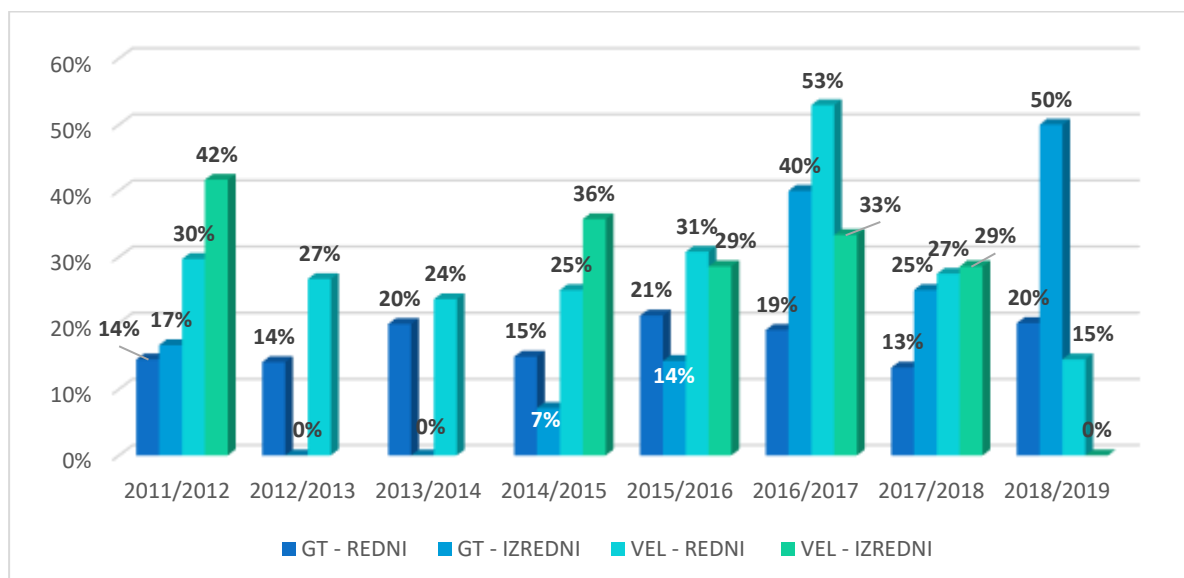
**Graf 7: Prehodnost študentov študijskih programov GT in VEL v obdobju 2013 – 2022**



Vir: Interni podatki VSŠ

**Delež študentov, ki študij tudi dejansko zaključijo, je izredno nizek. V rednem roku - v treh letih po vpisu - jih diplomira le nekaj več od desetine.** Nizka pa je tudi splošna stopnja diplomiranja po generacijah, kjer se deleži gibljejo med petino in tretjino. Deleži diplomiranja so višji na programu VEL, kjer je v opazovanem obdobju diplomirala slaba tretjina do malo več kot polovica vpisanih študentov posamezne generacije. Na programu GT so ti deleži bistveno nižji in se pretežno gibljejo okrog slabe petine (Graf 8). Med razloge za tako nizko stopnjo diplomiranja štejemo predvsem dobre zaposlitvene pogoje, ki študentom zmanjšujejo interes in motivacijo za zaključek študija. V tem strateškem obdobju je potrebno temu področju posvetiti večjo pozornost in proučiti možnosti izvajanja aktivnosti, ki bodo študente spodbudile k pripravi diplomskih nalog.

**Graf 8: Deleži diplomantov po generacijah od študijskega leta 2011/2012 do 2018/2019**



Vir: VSŠ Bled

#### 1.3.4. Medpodjetniški izobraževalni center in šolski hotel Astoria

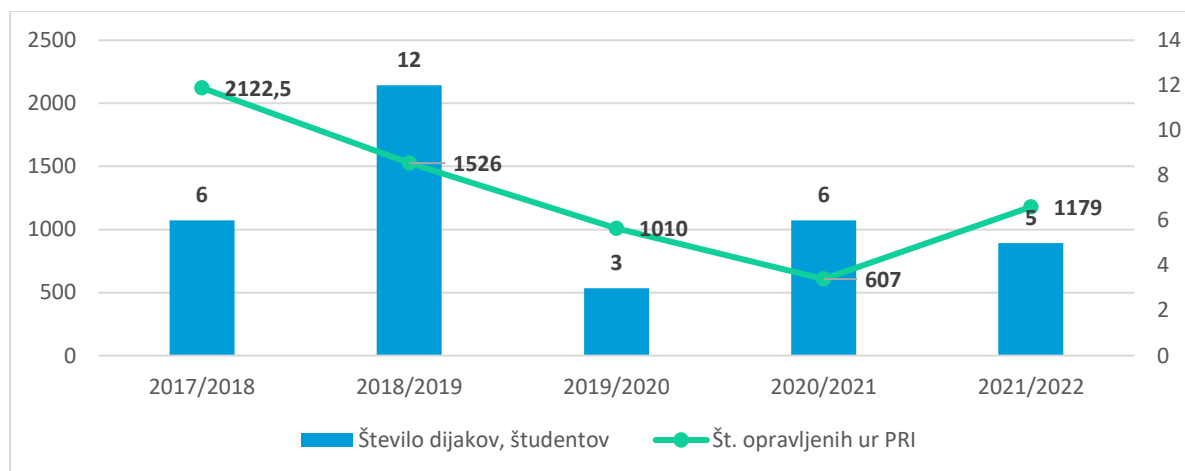
V zavodu je za izvajanje dela dejavnosti oblikovana posebna organizacijska enota Medpodjetniški izobraževalni center (MIC), v okviru katerega se izvaja dejavnost šolskega hotela Astoria in druge dejavnosti, ki so predvidene v Sklepu o ustanovitvi Zavoda (Vlada RS, 2017). Hotel je statusno-pravno del zavoda in je kot prvi šolski hotel v Sloveniji namenjen ne le izvajanju tržne dejavnosti hotelirstva temveč tudi izvajanju praktičnega usposabljanja študentov in dijakov. **Šolski hotel Astoria s tem pomembno nadgrajuje učno okolje šole in predstavlja edinstveno primerjalno prednost do drugih višješolskih zavodov s področja turizma, gostinstva in velneške dejavnosti.**

Šolski hotel Astoria ima 74 sob, restavracijo, salon, tri klimatizirane konferenčne dvorane za 10 – 150 udeležencev, velneški center s parkom savn (finsko, zeliščno, infrardečo in turško savno), notranji in zunanji jacuzzi, sobe za masaže ter nego obraza in telesa in fitness center, ki predstavljajo temelj za izvajanje tržne dejavnosti.

Šolski hotel v okviru tržne dejavnosti študentom **zagotavlja praktično izobraževanje (PRI 1 in PRI 2)**. Študenti 1. letnika programa GT v šolskem hotelu opravijo 80 ur obveznega PRI, v okviru katerega se seznanijo s poslovanjem vseh oddelkov šolskega hotela (kuhinja, strežba, recepcija, gospodinjstvo). Študenti 1. letnika programa VEL v šolskem hotelu opravijo 50 ur obveznega PRI. Študenti imajo možnost v šolskem hotelu opraviti tudi preostali del obveznega PRI, vendar se za to možnost dejansko odloči le malo študentov. V letu 2022 je celotno PRI v šolskem hotelu Astoria opravilo le nekaj študentov 1. letnika programa VEL, medtem ko se študenti 2. letnikov obeh študijskih programov in študenti 1. letnika programa GT za to možnost niso odločili. Skupni delež opravljenih ur PRI v šolskem hotelu Astoria tako znaša 19 % na programu GT oz. 20 % na programu VEL. Med razlogi za majhen interes študentov za opravljanje celotnega PRI v šolskem hotelu Astoria prepoznavamo: otežen dostop do Bleda v času visoke sezone in nerazpoložljivost prostih sob za bivanje v času visoke sezone, želja študentov po usposabljanju v tujini ali po spoznavanju drugih področij dela, ki jih ne morejo spoznati v šolskem hotelu (npr. delo v turističnih agencijah, lokalnih turističnih organizacijah, muzejih, delo v a la cart restavracijah) in pa višje nagrade za delo pri drugih ponudnikih PRI. Med razloge pa uvrščamo tudi slab ugled oz. »image« šolskega hotela med študenti. V novem strateškem obdobju odprava navedenih razlogov predstavlja pomemben izziv Zavoda.

Šolski hotel Astoria **praktično usposabljanje zagotavlja tudi študentom in dijakom drugih šol**. Zavod ima vzpostavljeno sodelovanje s srednjimi, višjimi in visokimi šolami in sicer: SŠGT Radovljica in BC Naklo, SŠGT Celje in SŠ Zagorje, Srednja šola Jesenice in Višja strokovna šola za kozmetiko in velnes Ljubljana ter z Visoka šola za management Bled. Število študentov in dijakov iz drugih šol se je v obdobju 2017/2018 – 2021/2022 gibalo okrog 6, z izjemo leta 2018/2019, ko je bilo na PRI v šolskem hotelu Astoria 12 dijakov oz. študentov drugih šol. Število opravljenih ur PRI v šolskem hotelu Astoria v tem obdobju pada, kar delno lahko pripišemo pandemiji covid-19, delno pa enakim razlogom, ki so jih navedli naši študenti (Graf 2).

**Graf 9: Število opravljenih ur PRI in gibanje števila dijakov in študentov drugih šol v šolskem hotelu Astoria v študijskih letih 2017/2018 do 2021/2022**



Vir: Interni podatki VSŠ

V šolskem hotelu Astoria se izvajajo tudi **projekti v okviru PRI 3**, kot so G&T CUP, Podelitev diplom in Uvodni dnevi. Projekte PRI 3 izvajajo študentje pod mentorstvom predavateljev VSŠ Bled.

V MIC-u se izvajajo tudi **izobraževanja in usposabljanja za zunanje uporabnike**, kot so tečaji za brezposelne osebe, tečaji za turistične vodnike regije Julijskih Alp, usposabljanja za oskrbnike planinskih koč in domov (v sodelovanju s Planinsko zvezo Slovenije), usposabljanja za varovance CUDV Matevža Langusa itd.

V skladu s Sklepom o ustanovitvi Zavoda se v MIC-u se **lahko izvajajo tudi projekti s področja razvoja novih tehnologij, inovacij in raziskovanj za področje gostinstva, turizma in velneških dejavnosti ter druge raziskovalno razvojne dejavnosti**. MIC lahko opravlja tudi druge storitve, dogovorjene med Zavodom in partnerji oziroma drugimi naročniki, vendar te dejavnosti zaenkrat še niso razvite in ob ustrezni nadgradnji organiziranosti delovanja MIC-a predstavljajo priložnosti za nadaljnji razvoj. MIC do danes še ni uspel razviti organizacijske sheme upravljanja in delovanja kot jo predvideva Sklep o ustanovitvi. Tako še ni oblikovan poslovni odbor MIC-a, niti ne programska področja ter imenovani strokovni aktivni za izvajanje posameznih dejavnosti MIC-a. Vzpostavitev učinkovite organiziranosti MIC-a zato predstavlja prioriteto nalogo v tem strateškem obdobju.

Po številu zaposlenih je MIC s šolskim hotelom Astoria največji MIC v Sloveniji, njegov obseg poslovanja pa predstavlja dve tretjini celotnih prihodkov ter pretežni del čistega dobička Zavoda. Delovanje šolskega hotela Astoria v okviru Zavoda nudi številne prednosti za študente ter vse zaposlene, hkrati pa je njegovo vodenje povezano z izzivi in zahteva stalen razvoj.

#### 1.4. KADROVSKA STRUKTURA

Zaposleni v zavodu so organizirani v dveh organizacijskih enotah, to je v šolskem delu in v MIC-u, s tem da nekateri administrativni, računovodski in tehnični sodelavci delajo v obeh

enotah v deležu. Pri kadrovske politiki se upoštevajo vsa določila ZIPRS2021 in druge veljavne zakonodaje ter navodila ministrstva, pristojnega za višješolsko strokovno izobraževanje.

Ob koncu leta 2022 je bilo v Zavodu zaposlenih 48 oseb, od tega 44 za nedoločen čas in 4 za določen čas. V primerjavi s predhodnim letom se je število zaposlenih povečalo za 5 oseb oz. za 12 %.

**Tabela 1: Število zaposlenih v Zavodu na dan 31.12.2021 in 31.12.2022**

Opis	Število zaposlenih na dan 31.12.2021	Število zaposlenih na dan 31.12.2022	Indeks 2022/2021
Nedoločen čas	43	44	102
Določen čas	0	4	
Skupaj	43	48	112

Vir: VSŠ Bled

V šolskem delu Zavoda je bilo konec leta 2022 v delovnem razmerju v najmanj 1/3 deležu zaposlenih 21 oseb, od tega 11 predavateljev in 1 inštruktorica. V MIC oz. v šolskem hotelu Astoria je bilo konec leta 2022 zaposlenih 27 javnih uslužbencev, ki v skladu s sistemizacijo delovnih mest opravljajo tržno in komercialno dejavnost in niso financirani s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport oz. od leta 2023 dalje Ministrstva za vzgojo in izobraževanje (MVI).

V zadnjih petih letih se je število zaposlenih v Zavodu zmanjšalo iz 60 v letu 2018 na 48 v letu 2022. **Do občutnega zmanjšanja števila zaposlenih (10 oseb) je prišlo v enoti MIC** (Tabela 2, Graf 1), kar je delno posledica pandemije COVID-19, delno pa tudi posledica nestimulativnega plačnega sistema v javnem sektorju, pa tudi drugih notranjih dejavnikov. Trenutno število zaposlenih v šolskem hotelu ob splošnem pomanjkanju kadrov v turizmu in gostinstvu v Sloveniji že močno otežuje normalno poslovanje šolskega hotela v tržnem delu in zato zahteva razmislek in prilagoditev poslovanja šolskega hotela novim razmeram na trgu dela.

**Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih v enoti MIC v obdobju 2018 – 2022**

Leto	Stanje na dan 1.1.	Prekinitev (upokojitve, odpovedi, premestitve)	DR	Nove zaposlitve, premestitve	Stanje na dan 31.12.	Sezonsko delo (maj/oktober)
2018	31	4		10	37	3
2019	37	11		8	34	2
2020	33	6		2	29	0
2021	28	6		1	23	0
2022	23	4		8	27	0

Vir: VSŠ Bled

**Število zaposlenih v enoti šole je v zadnjih petih letih ostalo na približno enaki ravni.** Dne 31.12.2022 sta bila v enoti šola zaposleni 2 osebi manj kot 31.12.2018 (Tabela 3, Graf 1). Starostna struktura zaposlenih v enoti raste. V letu 2023 je bila povprečna starost zaposlenih

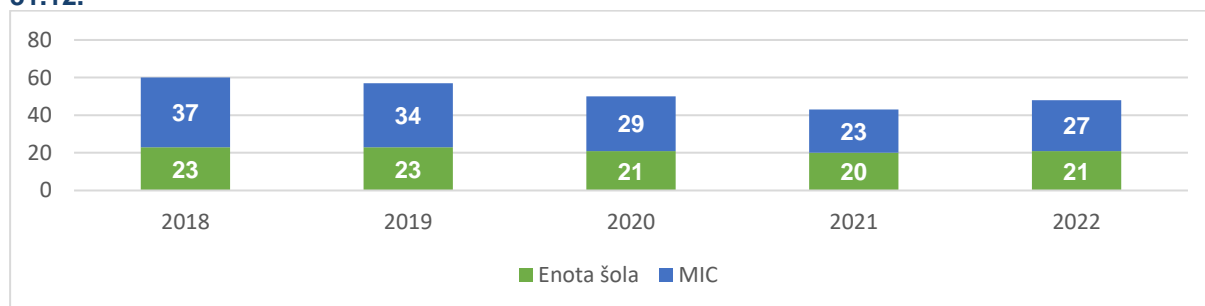
48 let in v enoti šola 53 let. Najvišja je povprečna starost predavateljev (55 let) in zunanjih predavateljev (54 let). Povprečna starost strokovnih delavcev je 48 let, zaposlenih v enoti MIC pa 44 let. Povprečna starost predavateljev sicer ne odstopa od slovenskega povprečja, saj je bil v letu 2022 v višješolskem izobraževanju po podatkih SURS delež predavateljev starejših od 50 let kar 60 % (SURS, 2023). Kljub temu starostna struktura zaposlenih predstavlja izziv za novo strateško obdobje.

**Tabela 3: Gibanje števila zaposlenih v enoti šola v obdobju 2018 – 2022**

Leto	Stanje na dan 1.1.	Prekinitve DR (upokojitve, odpovedi)		Nove zaposlitve, premestitve		Stanje na dan 31.12.
		Predavatelji	Uprava	Predavatelji	Uprava	
2018	22	1	1	2		23
2019	23		1		1	23
2020	22		1			21
2021	21	2		1		20
2022	20				1	21

Vir: VSŠ Bled

**Graf 10: Gibanje števila zaposlenih v enoti šola in MIC v obdobju 2018 – 2022, stanje na dan 31.12.**



Vir: VSŠ Bled

S ciljem zagotavljanja kakovosti izobraževanja in izvajanja vseh ostalih dejavnosti, Zavod posebno pozornost namenja **usposabljanju in izobraževanju predavateljev** in vseh ostalih uslužbencev zavoda. V povprečju se letno izvede 25 usposabljanj in izobraževanj.

## 1.5. MATERIALNI IN PROSTORSKI POGOJI TER INFORMACIJSKA OPREMA IN PODPORA

Višja šola je v prvih treh letih po ustanovitvi gostovala na Srednji ekonomsko turistični šoli in na Srednji gostinski šoli v Radovljici. Del programa se je izvajal tudi v starih prostorih gostinske šole na Bledu ter v blejskih hotelih. Junija 1998 se je začela adaptirati stavba na Bledu in v začetku leta 2000 se je šola preselila v sedanje prostore. Dobri prostorski pogoji in sodobna opremljenost šole, ki zagotavljajo kakovostno izvedbo pedagoškega procesa tako za študente kot predavatelje in ostale zaposlene, so se vsako leto še izboljševali. V tem smislu je bilo prelomno študijsko leto 2013/14, ko so bile študentom prvič na voljo vse prostorske zmogljivosti prenovljenega šolskega hotela (šolska predavalnica, učilnica strežbe ter šolska kuhinja).



Danes delo na šoli poteka na 1.200 m<sup>2</sup> sodobno opremljenih prostorov: tri večje predavalnice (s 100 oz. 70 sedeži), učilnica (40 sedežev), dve računalnici s štiriindvajsetimi delovnimi mesti, knjižnica in klubski prostor. Vsi prostori so opremljeni z računalniško in AV opremo, povsod je vzpostavljeno Wi-fi omrežje (EDUROAM). Oprema, ki je tehnološko zastarela, se sproti zamenjuje in nadgrajuje skladno s finančnimi in tehnološkimi možnostmi. Šolska stavba in šolski park ter okolica šole se skrbno in redno vzdržujejo.

Zavod je od januarja 2000 upravljavec šolskega hotela Astoria. V tem letu je bila izvedena prva adaptacija hotela za potrebe šole. V študijskem letu 2005/2006 je potekala prva večja prenova Hotela Astoria s sofinanciranjem Evropskega sklada za regionalni razvoj in Ministrstva za šolstvo in šport. Obnovljena je bila polovica hotela, druga polovica pa se je začela obnavljati v začetku maja 2012 in je bila v celoti dokončana v oktobru 2013, prav tako s sofinanciranjem Evropskega sklada za regionalni razvoj ter Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. V letu 2022 je bila izvedena prenova 3. nadstropja starega dela hotela: 14 hotelskih sob in 2 hotelska apartmaja. Obnova je vključevala tudi menjavo vhodnih vrat in tehnološko opremo v sobi (TV, digitalne ključavnice, termostati).

V šolskem hotelu Astoria je delovanje usmerjeno v trajnostno skrb za okolje, v okviru katerega so najpomembnejši elementi ogrevanje na zemeljski plin, uporaba sončne energije, električna polnilnica za avtomobile, ozelenitev pohodne strehe hotela ter uporaba deževnice za sanitarno vodo in zalivanje zelenih površin. V letu 2016 je bil pridobljen okoljski znak EU Marjetica, ki je bil ponovno obnovljen v letu 2020. Prav tako smo v letu 2017 pridobili certifikat Slovenia Green Accommodation, ki je del Zelene politike slovenskega turizma. Trajnostni razvoj je tudi poslanstvo šolskega hotela Astoria.

### Slika 3: Okoljski znaki šolskega hotela Astoria



Vir: Spletna stran šolskega hotela Astoria, pridobljeno, 10.8.2023

## 1.6. SODELOVANJE IN VKLJUČENOST V DOMAČEM OKOLJU

Zavod je tesno vpet v lokalno skupnost ter aktivno sodeluje s turističnim gospodarstvom, srednjimi, višjimi in visokimi šolami ter različnimi strokovnimi organizacijami in združenji doma in v tujini.

Šola ves čas svojega obstoja projektno sodeluje s pristojnim ministrstvom ter različnimi strokovnimi institucijami, kot so Center RS za poklicno izobraževanje, Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje, Strokovni svet RS za visoko šolstvo, Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT Slovenija), Slovenska turistična organizacija, Turistično gostinska zbornica, Gospodarska zbornica - Služba za izobraževanje, Obrtna zbornica Slovenije,

Turistična zveza Slovenije, Razvojna agencija Gorenjske BSC Kranj, Razvojna agencija Zgornje Gorenjske RAGOR ter lokalne turistične organizacije z območja Julijskih Alp (Turizem Bled, Bohinj, Kranjska Gora, Radovljica, Žirovnica). Zavod od ustanovitve dalje aktivno deluje tudi v Skupnosti višjih strokovnih šol Slovenije. Predavatelji se redno udeležujejo različnih dogodkov in usposabljanj, ki jih organizira Skupnost.

Zavod ima vzpostavljeno mrežo mentorskih podjetij, v katerih naši študenti opravljajo obvezno praktično izobraževanje. Aktivno sodeluje z srednjimi, višjimi in visokimi šolami s področja gostinstva, turizma in velnesa v Sloveniji in v tujini. S šolami sodeluje predvsem na področju PRI, kjer drugim šolam nudi možnost praktičnega izobraževanja v šolskem hotelu Astoria. Sodelovanje pa poteka tudi na področju projektnega dela in drugih področjih. V Sloveniji sodeluje predvsem s SŠGT Radovljica in BC Naklo, SŠGT Celje in SŠ Zagorje, Srednjo šolo Jesenice in Višjo strokovno šolo za kozmetiko in velnes Ljubljana ter z Visoko šolo za management Bled.

## 1.7. MEDNARODNO SODELOVANJE

Mednarodno sodelovanje je relativno dobro razvito. Zavod ima vzpostavljeno močno mrežo partnerjev in **je član najpomembnejših mednarodnih združenj s področja turizma** in sicer:

- EURHODIP (European Association of Hotel School Diplomas),
- EUHOFA (Neprofitna mednarodna asociacija direktorjev šol na področju turizma),
- EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education),
- AEHT (Evropsko združenje šol gostinstva in turizma).

Zavod je najbolj aktiven v združenju AEHT, kje se redno udeležuje njihovih tekmovanj za študente in prireditev (»Christmas in Europe«). V okviru združenja EURHODIP se vodstvo in zaposleni udeležujejo različnih strokovnih konferenc in seminarjev.

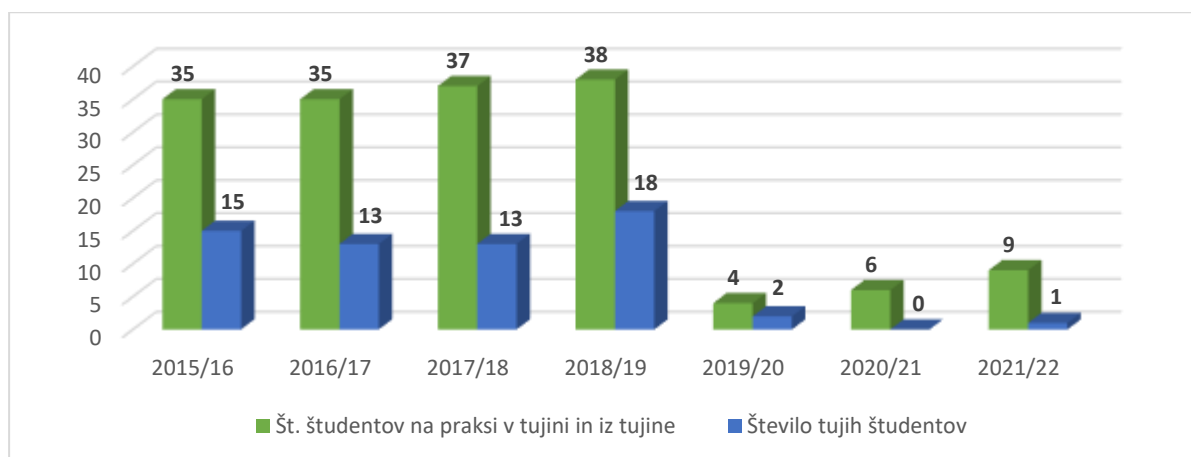
Najpomembnejše področje mednarodnih aktivnosti Zavoda predstavlja **sodelovanje v programu ERASMUS+**, kjer je največ poudarka na učni **mobilnosti posameznikov** oz. KA1 (Ključni ukrep 1) ter na **projekih partnerskega sodelovanja** v okviru KA2 (Ključni ukrep 2). V okviru programa ERASMUS+ se zagotavlja sofinanciranje prakse naših študentov v tujini, strokovno usposabljanje naših predavateljev v tujih hotelskih in velneških podjetjih, izvedba naših predavanj predavateljev v tujini in tujih na naši šoli. Kot »hosting« organizacija preko tega programa zagotavljamo tudi prakso tujim študentom turizma in velnesa v šolskem hotelu Astoria in v drugih slovenskih podjetjih, ki so v naši mreži mentorskih podjetij.

Mobilnost študentov, predvsem za praktično izobraževanje, v okviru akcije Erasmus+ postaja vse bolj zanimiva izbira, kar se kaže tudi v porastu števila študentov, ki PRI opravljajo v tujini. V času pandemije se je število prijav potencialnih kandidatov zmanjšalo<sup>1</sup>, a smo vseeno uspeli izvesti 6 mobilnosti z namenom prakse, kar je na število vpisanih študentov kar primerno število (Tabela 4, Graf 4).

---

<sup>1</sup> Mobilnost študentov za študij v okviru akcije Erasmus+ se v študijskem letu 2021/2022 ni izvajala.

**Graf 11: Število študentov na praksi v tujini in iz tujine v šolskem hotelu Astoria v obdobju od študijskega leta 2015/16 do 2021/22**



Vir: Interni podatki VSŠ

Z namenom spoznavanja dobrih praks širom Evrope in izven meja EU ima Zavod **vzpostavljeno sodelovanje s podobnimi šolami v tujini in s hotelsko turističnimi oz. velneškimi podjetji**. Zavod ima podpisane bilateralne sporazume z naslednjimi šolami in organizacijami v tujini:

- School of Tourism and Hospitality Geilo (Norveška),
- Vestlia resort Geilo (Norveška),
- Alytaus profesinio rengimo centras (Litva),
- Kaunas Food Industry and Trade Training Center (Litva),
- Ugostiteljska škola Opatija (Hrvaška),
- Ugostiteljsko-turistička škola Osijek (Hrvaška),
- Business and Hotel Management School – BHMS (Švica),
- Hotelová akadémia Prešov (Slovaška),
- Kuressaare Regional Training Centre (Estonija),
- LUKSIA - Federation of Vocational Education in Western Uusimaa (Finska),
- Škola za srednje i više stručno obrazovanje Sergije Stanić Podgorica (Črna gora),
- City of Glasgow College (Škotska).

Poleg zgoraj navedenih Zavod ima vzpostavljeno sodelovanje še z naslednjimi ustanovami:

- Charlottenlund videregående skole Trondheim (Norveška),
- Lycée Hôtelier de Dinard (Francija),
- Balikesir University, Faculty Of Tourism, Gastronomy And Culinary Arts Department (Turčija),
- ROC Mondriaan (Nizozemska),
- več hotelskimi podjetji in posredniškimi agencijami.

Pomemben del mednarodnega sodelovanja predstavlja **udeležba na raznovrstnih mednarodnih tekmovanjih**. Med njimi poleg že omenjenih tekmovanj, ki jih organizira AEHT,

izpostavljammo že tradicionalna tekmovanja: Kuharsko tekmovanje »Biser mora« na Braču, Hrvaška, Kuharsko in strežno tekmovanje »Olivier Roellinger« Grčija, Kuharsko in strežno tekmovanje Wellness & Zero Waste v Casargu, Italija in turistično tekmovanje »Show me the context« na Nizozemskem.

Vzpostavljeno je **sodelovanje v mednarodnih in drugih projektih**, vendar je to področje v zadnjem strateškem obdobju relativno šibko. V teku je le en mednarodni projekt (»UK's Turing Scheme« s škotskimi partnerji). V zadnjem strateškem obdobju je bilo prijavljenih več mednarodnih projektov v okviru različnih programov EU in Norveškega mehanizma, v katerih je Zavod nastopal kot partner, vendar žal niso bili potrjeni za izvedbo. Večja uspešnost pri pridobivanju mednarodnih projektov zato predstavlja izziv v novem strateškem obdobju.

### **1.8. ANALIZA POSLOVANJA ŠOLSKEGA HOTELA ASTORIA**

Poslovanje šolskega hotela Astoria v njegovem tržnem delu dejavnosti prikazujemo s štirimi fizičnimi kazalci in finančnimi kazalci poslovanja. V tej točki prikazujemo fizične kazalce poslovanja v obdobju 2018 - 2022, medtem ko so finančni kazalci poslovanja predstavljeni v točki 1.9. Finančno poslovanje zavoda.

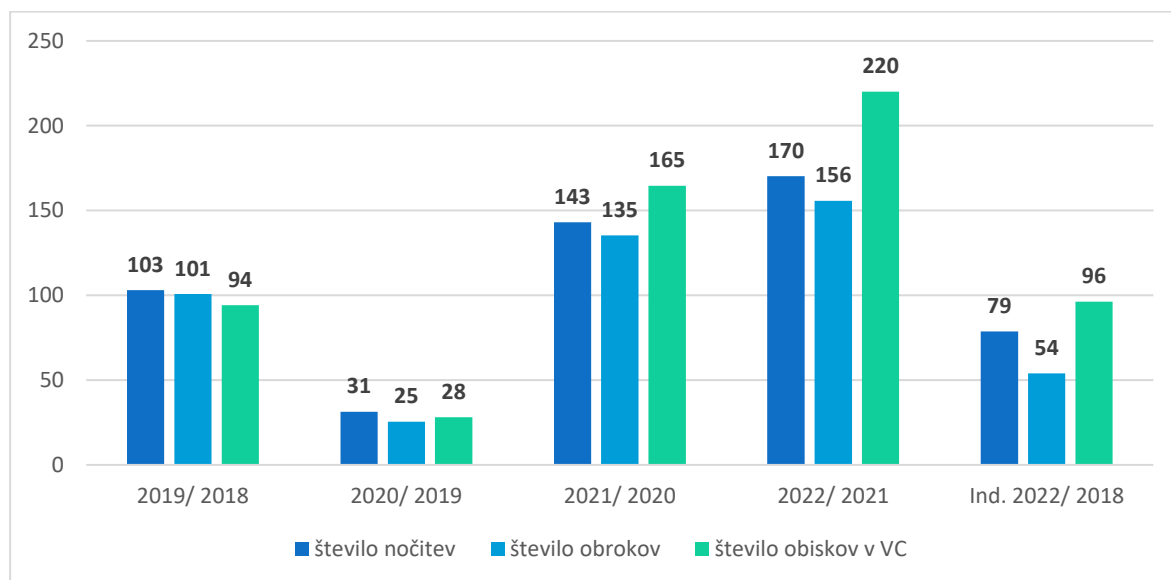
V letih pred pandemijo covid-19 je šolski hotel Astoria izkazoval rahlo rast števila nočitev in prodanih obrokov, z izjemo števila obiskov velnes centra, kjer je bilo v letu 2019 prodanih za 6 % manj storitev kot v letu 2018. Pandemija covid-19 je močno vplivala na poslovanje šolskega hotela. Šolski hotel je bil v zaradi pandemije v letu 2020 odprt le 200 dni, v letu 2021 pa 241 dni. Število nočitev se je tako v letu 2020 zmanjšalo za slabih 70 %, število obrokov za 75 % in število obiskov velnes centra za 72 %. V letih 2021 in 2022 je število nočitev in obrokov raslo, predvsem na račun uvedbe turističnih bonov, vendar je bilo število nočitev v letu 2022 še vedno za dobrih 20 % nižje od števila nočitev v letu 2018, število prodanih obrokov pa za 56 %. Še najbolj se je prodaji pred pandemijo približala prodaja storitev velnes centra, ki za doseženim rezultatom v letu 2018 v letu 2022 zaostaja le še za 4 %. Povprečna doba bivanja gostov v hotelu kaže na rahel trend padanja. Letna stopnja zasedenost hotela v zadnjih dveh letih raste, vendar še ne dosega stopenja zasedenosti v letih pred pandemijo.

**Tabela 4: Izbrani fizični kazalci poslovanja šolskega hotela Astoria v obdobju 2018 – 2022; število, verižni indeks, indeks 2022/2018**

	Leto					Razlika	Indeks				
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Število nočitev	33.195	34.210	10.730	15.343	26.130	-7.065	103	31	143	170	79
Letna stopnja zasedenosti (v %)	65,0%	66,9%	21,3%	45,5%	51,8%		103	32	214	114	80
Povpečna doba bivanja (dni)	2,46	2,30	2,39	2,52	2,31	-0,15	93	104	105	92	94
Število obrokov	68.658	69.225	17.601	23.806	37.081	-31.577	101	25	135	156	54
Število dogodkov	125	126	46	50	55	-70	101	37	109	110	44
Število obiskov v VC	5723	5390	1520	2502	5505	-218	94	28	165	220	96

Vir: VSŠ Bled

**Graf 12: Gibanje števila nočitev, prodanih obrokov in obiskov velnes centra v šolskem hotelu Astoria v obdobju 2018 – 2022; verižni indeks, indeks 2022/2018**



Vir: VSŠ Bled

Pandemija je vplivala tudi na spremembo strukture gostov. Tako so v letih 2020 in 2021 najpomembnejšo skupino gostov predstavljali domači gosti. Po umiritvi pandemije glavne skupine gostov ponovno predstavljajo tuji gosti, čeprav domači gosti ostajajo pomembna

skupina. Na prvih pet mest so se po številu nočitev v letu 2022 uvrstile sledeče države: Nemčija, Slovenija, Velika Britanija, Italija in Češka. Gosti iz teh držav so skupaj ustvarili 39 % vseh realiziranih nočitev.

Pandemija je močno vplivala tudi na število dogodkov, ki predstavljajo pomemben segment ponudbe šolskega hotela. V letu 2022 je bilo število izvedenih dogodkov še vedno za več kot polovico (56 %) nižje od leta 2018. Oživljanje tega, sicer pomembnega segmenta ponudbe šolskega hotela, bo po napovedih strokovnjakov mnogo počasneje od ostalih segmentov turistične ponudbe ( (MGRT, 2022).

## **1.9. FINANČNO POSLOVANJE ZAVODA**

VSŠ Bled spada med posredne proračunske uporabnike in je kot taka razvrščena med določene uporabnike enotnega kontnega načrta. Pri načrtovanju poslovanja predvsem upošteva obseg financiranja iz finančnega načrta ministrstva. Pri načrtovanju porabe sredstev mora upoštevati njihovo razdelitev med tekoče stroške dela in druge osebne prejemke ter načrtovati izdatke za namene, ki niso vključeni v ceno programov na študenta v višini, do katere je upravičen do financiranja iz finančnega načrta ministrstva (na primer: plače ravnateljev, dodatna strokovna pomoč, pripravniki in drugo). Izkazovati mora pozitivni oziroma najmanj izravnani poslovni izid iz naslova opravljanja pridobitne dejavnosti in izkazovati najmanj izravnani poslovni izid iz naslova opravljanja javne službe, razen v primeru, ko zavod izkaže, da se presežek odhodkov nad prihodki tekočega leta financira iz presežka prihodkov iz preteklih let.

Za pripravo DRP smo pripravili hitro analizo finančnega poslovanja Zavoda za obdobje od 2017 do 2022. Podatki so predstavljeni v Tabeli 5.

V zadnjem strateškem obdobju je na poslovanje Zavoda imela pomemben vpliv pandemija covid-19 in sicer predvsem na tržno dejavnost, ki predstavlja približno dve tretjini vseh prihodkov zavoda. Prihodki iz naslova tržne dejavnosti so tako v letu 2020 upadli kar za 58 %, v primerjavi s predhodnim letom, kar je ob hkratnem sicer manjšem upadu prihodkov iz naslova javne službe (3,3 %) rezultiralo v skoraj 40 % nižjih celotnih prihodkih zavoda in ustvarjenem negativnem poslovnem rezultatu v višini 142.520,00 € (Graf 13). V strukturi celotnih odhodkov zavoda z 51 % prevladujejo fiksni stroški (predvsem stroški dela), ki so neodvisni od obsega prodaje oz. ustvarjenih prihodkov in zato pomembno vplivajo na doseganje pozitivnega poslovnega rezultata (Graf 13). Stroški dela so se v času pandemije znižali le za slabih 7 %.

V letih 2021 in 2022 zavod ponovno izkazuje rast celotnih prihodkov (14,4 % v letu 2021 in 30,8 % v letu 2022), vendar je vrednost celotnih prihodkov v letu 2022 še vedno za dobrih 10 % nižja od ustvarjenih v letu 2017. Kljub temu je zavod v zadnjih dveh letih ponovno dosegel pozitiven poslovni rezultat in čisti dobiček, ki presega čisti dobiček iz leta 2017( za 16 %), kar lahko utemeljimo z doseganjem višjih prodajnih cen in boljšim razmerjem med prodajno ceno in stroški tržne dejavnosti šolskega hotela Astoria. Rast celotnih prihodkov, doseganje presežka prihodkov nad odhodki in čistega dobička zavoda je namreč v celoti rezultat tržne dejavnosti zavoda. Prihodki iz naslova javne službe že od leta 2017, zaradi manjšega vpisa študentov, vztrajno padajo in so v letu 2022 že za dobrih 17 % nižji od prihodkov leta 2017.

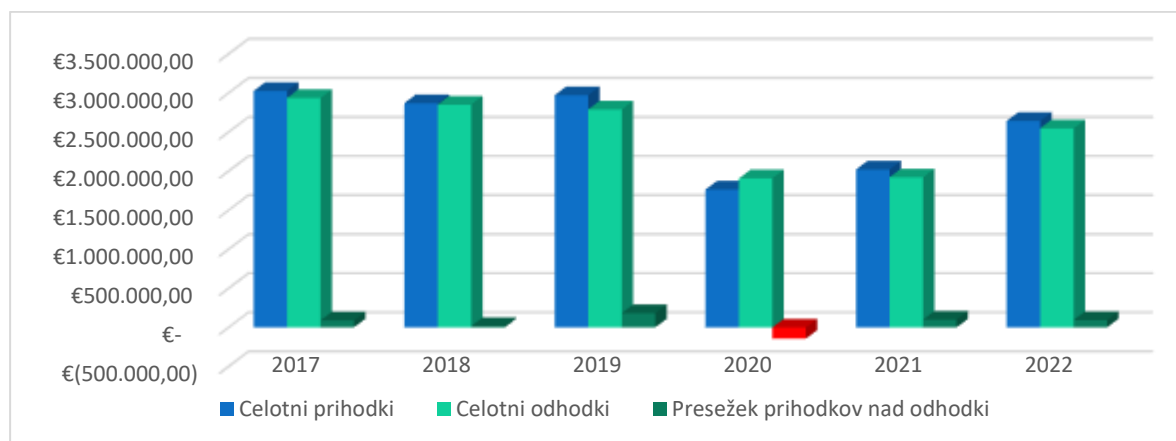
Ob nadaljnem zniževanju vpisa študentov in ob nespremenjenih pogojih financiranja javne službe lahko pričakujemo, da bo javna služba zavoda z obstoječo dejavnostjo v prihodnjih letih poslovala z negativnim poslovnim rezultatom.

Tabela 5: Izkaz prihodkov in odhodkov v obdobju 2017 – 2022

	2017	2018	Indeks 18/17	2019	Indeks 19/18	2020	Indeks 20/19	2021	Indeks 21/20	2022	Indeks 22/21	Indeks 22/17
<b>Celotni prihodki</b>	<b>3.026.881,00 €</b>	<b>2.868.189,00 €</b>	<b>94,8</b>	<b>2.972.492,00 €</b>	<b>103,6</b>	<b>1.765.673,00 €</b>	<b>59,4004</b>	<b>2.020.324,00 €</b>	<b>114,4</b>	<b>2.641.803,00 €</b>	<b>130,8</b>	<b>87,3</b>
Javna služba	1.054.517,00 €	919.643,00 €	87,2	937.463,00 €	101,9	906.492,00 €	96,7	837.046,00 €	92,3	870.206,00 €	104,0	82,5
Tržna dejavnost	1.972.364,00 €	1.948.546,00 €	98,8	2.035.029,00 €	104,4	859.181,00 €	42,2	1.183.278,00 €	137,7	1.771.597,00 €	149,7	89,8
<b>Celotni odhodki</b>	<b>2.935.913,00 €</b>	<b>2.851.307,00 €</b>	<b>97,1</b>	<b>2.789.249,00 €</b>	<b>97,8</b>	<b>1.908.193,00 €</b>	<b>68,4</b>	<b>1.920.243,00 €</b>	<b>100,6</b>	<b>2.547.383,00 €</b>	<b>132,7</b>	<b>86,8</b>
Stroški materiala	538.125,00 €	552.110,00 €	102,6	517.289,00 €	93,7	180.627,00 €	34,9	227.641,00 €	126,0	444.234,00 €	195,1	82,6
Stroški storitev	848.503,00 €	825.516,00 €	97,3	717.071,00 €	86,9	360.969,00 €	50,3	418.055,00 €	115,8	694.659,00 €	166,2	81,9
Amortizacija	172.431,00 €	56.820,00 €	33,0	85.001,00 €	149,6	31.203,00 €	36,7	28.257,00 €	90,6	55.097,00 €	195,0	32,0
Stroški dela	1.335.288,00 €	1.388.718,00 €	104,0	1.419.013,00 €	102,2	1.314.767,00 €	92,7	1.224.783,00 €	93,2	1.308.640,00 €	106,8	98,0
Drugi stroški	41.566,00 €	28.143,00 €	67,7	50.875,00 €	180,8	20.627,00 €	40,5	21.507,00 €	104,3	44.753,00 €	208,1	107,7
<b>Presežek prihodkov nad odhodki</b>	<b>90.968,00 €</b>	<b>16.882,00 €</b>	<b>18,56</b>	<b>183.243,00 €</b>	<b>1.085,43</b>	<b>-142.520,00</b>	<b>-77,78</b>	<b>100.081,00 €</b>	<b>-70,22</b>	<b>94.420,00 €</b>	<b>94,34</b>	<b>103,79</b>
Davek od dohodka	15.967,00 €	8.994,00 €	56,33	34.665,00 €	385,42			6.713,00 €		7.234,00 €	107,76	45,31
<b>Čisti dobiček</b>	<b>75.001,00 €</b>	<b>7.888,00 €</b>	<b>10,52</b>	<b>148.578,00 €</b>	<b>1.883,60</b>	<b>-142.520,00</b>	<b>-95,92</b>	<b>93.368,00 €</b>	<b>-65,51</b>	<b>87.186,00 €</b>	<b>93,38</b>	<b>116,25</b>

Vir: VSŠ Bled

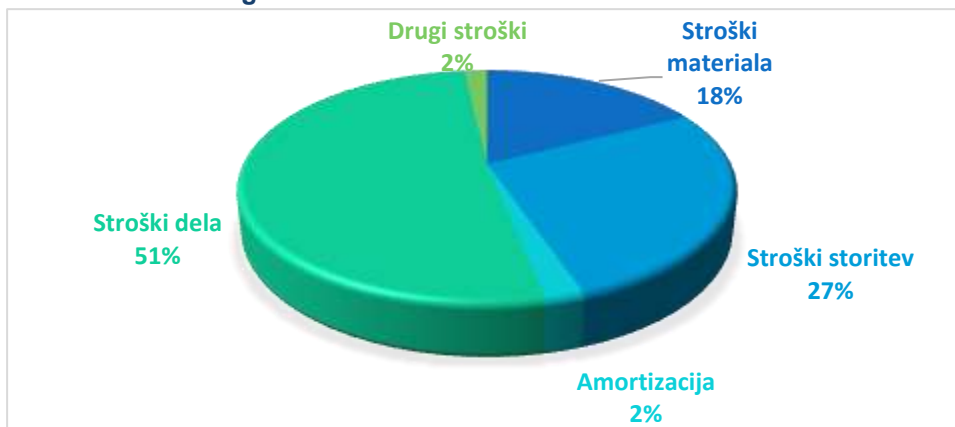
Graf 13: Gibanje celotnih prihodkov, odhodkov in presežka prihodkov nad odhodki v obdobju 2017 – 2022



Vir: VSŠ Bled



Graf 14: Struktura glavnih vrst stroškov v letu 2022



Vir: VSŠ Bled

### 1.10. OCENA URESNIČEVANJA POSLANSTVA, VIZIJE IN RAZVOJNIH CILJEV DRP 2018-2022

VSŠ si je v DRP za obdobje 2018 – 2022 določila naslednje poslanstvo in vizijo (VSŠ Bled, 2018):

**»Poslanstvo** VSŠ Bled je izobraževanje in usposabljanje visoko strokovnih kadrov, ki bodo s svojim znanjem, veščinami in gostoljubnostjo uspešno in trajnostno razvijali turizem, gostinstvo in velnes ter z njimi povezane dejavnosti (šport, kultura...) v Sloveniji in širši regiji.

**Vizija:** Razviti se v izobraževalno središče, ki povezuje ter združuje različne ravni ter oblike vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja na področju turizma, gostinstva, velnesa in povezanih področij, s svojo kakovostjo pa sooblikuje ugled Bleda kot svetovne turistične destinacije.

Izhodišče te vizije je šolski hotel, ki bo postal primer odličnosti praktičnega izobraževanja v evropskem merilu in tako zagotavljal visoko zaposljivost in odličnost študentov. Zavod bo pri vseh svojih dejavnostih aktivno vključen v gospodarsko in družbeno okolje ter razvijal zgleden odnos med zaposlenimi, študenti in lokalno skupnostjo, hkrati pa bo popolnoma odprt za nove ideje, svetovne prakse in strokovnjake iz najrazličnejših okolij.«

Pri uresničevanju vizije Zavoda se bo vodstvo posebej trudilo za povezovanje organizacijskih enot Zavoda ter njihovo odpiranje navzven, v lokalno, regionalno in mednarodno okolje. Zelo pomembna naloga ostaja povečevanje ugleda šole navzven in navznoter, za kar se bomo trudili z različnimi oblikami komuniciranja, povečanjem zadovoljstva zaposlenih in z uveljavljanjem prenovljene celostne podobe.

Pomemben temelj opisane vizije je šolski hotel Astoria, ki deluje znotraj MIC-a. Za delovanje šolskega hotela, ki praktično celotna sredstva pridobiva na turističnem trgu, je bila oblikovana še dodatna vizija:

»S prepletanjem izkušenj in znanja ter pripadnosti zaposlenih, s svežimi idejami študentov, ustvarjamo enkratno vzdušje in neponovljivo doživetje gostu. Naš cilj je postati prepoznavno hotelsko kulinarično središče, zazrto v znanje, z učinkim centrom za študente ter s konstruktivno odgovornim in spoštljivim

*odnosom do naravnega, družbenega in kulturnega okolja. Zavedamo se, da trajnostno poslovanje ni le naša odgovornost do okolja, ampak tudi naša prednost.»<sup>2</sup>*

Za uresničevanje poslanstva in vizije si je Zavod zastavil dolgoročne, strateške cilje, ki so bili preoblikovani v okvir za pripravo dolgoročnih ciljev, kot so ga predpisovala Navodila za pripravo programa dela, kadrovskega in finančnega načrta za leto 2018.

Dolgoročni, strateški cilji Zavoda v obdobju 2018 – 2022 so bili:

- Prenova programov z uvajanjem novih modulov tako, da v najvišji možni meri odražajo razvoj stroke in potrebe gospodarstva.
- Doseči najvišjo kakovost izvedbe izobraževalnih programov, primerljivo z najboljšimi šolami na evropskem trgu.
- Uvedba vzporednega mednarodnega programa (izvedba v angleškem jeziku).
- Razviti vzorčen model šolskega hotela kot središče praktičnega izobraževanja za vse ravni izobraževanja in usposabljanja.
- Utemeljiti in nadgraditi izobraževalno dejavnost s strokovnimi raziskovalnimi projekti.
- Postati razvojni center znanja in strokovnih praks v gostinstvu, velnesu, hotelirstvu in turizmu.
- Razviti sistematičen pristop aktivnega vključevanja študentov / slušateljev in zaposlenih v regionalno gospodarstvo.
- Se uveljaviti kot aktivni udeleženec razvoja lokalne skupnosti in regije.
- Vzpostaviti enotno znamko vseh ravni ter oblik izobraževanj, ki bo prepoznavna ter ugledna na domačem in evropskem trgu.
- Razviti pogoje bivanja študentov, ki bodo omogočali kakovostno študentsko življenje vsem študentom.

Za dolgoročne, kvalitativne cilje v MIC-šolski hotel Astoria so bili še posebej določeni:

- Strokovno izvajanje PRI in povečevanje deleža dela študentov.
- Povečanje prepoznavnosti šolskega hotela Astoria skozi trženje posameznih produktov (poslovni dogodki, športne prireditve, velneški in holistični paketi ter različni gostinski dogodki: poroke, obletnice, lokalni catering ...).
- Oblikovanje celoletne ponudbe programov in storitev v sodelovanju z destinacijo Bled.
- Razvoj velneškega centra Astoria.
- Razvoj športnega turizma in z njim povezanih dejavnosti.
- Usmeritev hotela k trajnostnemu razvoju.
- Opolnomočenost in razvoj ustvarjalnosti zaposlenih.

Za spremljanje doseganja dolgoročnih ciljev so bili določeni kazalniki, ki omogočajo spremljanje štirih sklopov dolgoročnih ciljev in sicer:

1. Rast poslovne uspešnosti
2. Dvig kakovosti izvedbe izobraževalnih programov

---

<sup>2</sup> Iz vizije smo črtali naslednji stavek: »Na edinstveni lokaciji upravljamo z restavracijo, kjer je vse podrejeno željam gosta.«, ki se nanaša na restavracijo na Blejskem gradu in je po pomoti ostal v DRP za obdobje 2018 – 2022.

3. Dvig kakovosti izvedbe praktičnega izobraževanja in
4. Uspešnost poslovanja MIC-a (oz. šolskega hotela Astoria).

Doseganje ciljnih vrednosti kazalnikov v strateškem obdobju 2018 – 2022 je predstavljeno v spodnji Tabeli 6.

**Tabela 6: Uresničevanje dolgoročnih ciljev v obdobju 2018 - 2022**

Zap. št. cilja	Dolgoročni cilj	Zap. št.	Opis kazalnika	Izhodiščna vrednost kazalnika (2017)	Ciljna vrednost kazalnika (2022)	Dosežena vrednost kazalnika (2022)	Odstopanje
1.	Rast poslovne uspešnosti	1.1.	Čisti prihodek iz poslovanja	3.026.881,00 €	3.500.000,00 €	2.641.803,00 €	-858.197,00 €
		1.2.	Poslovni rezultat	75.000,00 €	95.000,00 €	87.187,00 €	-7.813,00 €
		1.3.	Dodana vrednost na zaposlenega v tržni dejavnosti	27.640,00 €	40.000,00 €	30.219,00 €	-9.781,00 €
2.	Dvig kakovosti izvedbe izobraževalnih programov	2.1.	Prehodnost	62%	67%	53,7%	-13%
		2.2.	Delež diplomantov po 3 letih od vpisa	20%	30%	35%	5%
		2.3.	Zadovoljstvo študentov	4,6	4,5	4,6	0,1
3.	Dvig kakovosti izvedbe praktičnega izobraževanja	3.1.	Delež izvajanja PRI v MIC	12%	20%	20%	0%
		3.2.	Delež podjetij za PRI s preverjenimi mentorji	25%	50%	več kot 50%	Preseženo
		3.3.	Število študentov, dijakov na PRI v MIC-u iz drugih šol in tujine	16	30	6	-24
4.	Uspešnost poslovanja MIC-a (šolski hotel Astoria)	4.1.	Zasedenost hotela (na sobo)	70,5%	75%	52%	-23%
		4.2.	Povprečna doba bivanja gostov	2,5	2,8	2,3	-0,5
		4.3.	Ocena kakovosti storitev (Booking.com)	8,8	9,0	8,5	-0,5

Zavod si je za obdobje 2018 – 2022 zastavil vrsto dolgoročnih ciljev, ki podpirajo uresničevanje poslanstva in vizije šole. Ti cilji so bili postavljeni v obdobju izjemne rasti turizma na globalni ravni in tudi v Sloveniji in pred pandemijo COVID-19, ki je pomembno vplivala na poslovanje turističnega sektorja, trg delovne sile in interes za delo v turizmu. Medtem, ko sam turistični promet po pandemiji COVID-19 ponovno hitro raste in bo verjetno že v letu 2023 presegel obseg iz leta 2019, pa pomanjkanje kadrov v turizmu postaja eden od glavnih problemov globalnega in tudi slovenskega turizma.

Zaradi izjemne situacije je razumljivo, da določeni **dolgoročni cilji, predvsem rast poslovne uspešnosti zavoda, in uspešnost poslovanja šolskega hotela Astoria, niso bili v celoti doseženi**. Končni poslovni rezultat Zavoda v letu 2022 je sicer le malo nižji od načrtovanega v DRP 2018-2022. Vendar pa je potrebno poudariti, da je Zavod v letu 2022 v javnem delu že posloval s primanjkljajem. Ta je bil pokrit iz ustvarjenih presežkov preteklih let. K manjšemu primanjkljaju je prispevala optimizacija stroškov z zmanjšanjem števila zaposlenih, združevanjem ekskurzij, optimizacijo urnika, nabave in ostalih stroškov. Takšni ukrepi so sicer kratkoročno ustrezni, vendar pa ob pričakovanem daljšem obdobju nizkega vpisa lahko vodijo v slabšanje kakovosti izobraževanja in posledično k še slabši tržni poziciji šole. Zato je potrebno področju premoščanja finančnega primanjkljaja v javnem delu zavoda v novem strateškem obdobju posvetiti posebno pozornost, ne le na strani optimizacije stroškov, temveč predvsem na prihodkovni strani.

Šolski hotel Astoria je v letu 2022 uspel doseči zasedenost v višini 52 % na letni ravni, s tem da je povprečna doba bivanja ostala približno enaka kot pred pandemijo. Poslabšala se je ocena kakovosti storitev, pri čemer gosti po ocenah spletnega portala booking.com, najslabše ocenjujejo vrednost za denar, kar gre pripisati predvsem »neuskklajenosti« med dokaj visoko doseženo povprečno ceno storitev in pričakovanim obsegom storitev v hotelu s strani gostov. Slabše ocene šolski hotel dosega pri postrežbi v sobi ter pri opremljenosti in infrastrukturi šolskega hotela. Visoka pa je ocena zadovoljstva gostov s čistočo, prijaznostjo osebja in ponudbo v restavraciji, vključno z zajtrkom, kar je spodbudno. Šolski hotel v tem obdobju ni uspel narediti opaznejšega premika v povečanju prepoznavnosti z načrtovanim razvojem novih turističnih proizvodov (razvoj velneškega centra Astoria, razvoj športnega turizma, holistični paketi ter različni gostinski dogodki: poroke, obletnice, lokalni catering). Nasprotno v zadnjih letih predvsem zaradi velike fluktuacije in pomanjkanja kadra krči obseg ponudbe (restavracija, kavarna), kar bo negativno vplivalo na srednjeročno uspešno poslovanje šolskega hotela. V novem strateškem obdobju je zato posebno pozornost potrebno nameniti iskanju novega poslovnega modela šolskega hotela, ki bo upošteval pomembne, dolgoročne spremembe na turističnem trgu.

V sklopu **kakovosti izvedbe izobraževalnih programov** je Zavod presegel cilj povečanja deleža diplomantov po treh letih od vpisa, visoka pa je ostala tudi ocena zadovoljstva študentov, čeprav je ta ocena zaradi nizkega deleža izpolnjenih anket nezanesljiva. V prihodnjem strateškem obdobju je potrebno vpeljati model ocenjevanja zadovoljstva študentov, ki bo zagotavljal vsaj 60 % odzivnost študentov. Poslabšala se je prehodnost študentov, ki v letu 2022 ne dosega niti izhodiščne vrednosti iz leta 2017. Ta rezultat v pretežni meri pripisujemo upadu vpisa študentov v 2. letnik. Glavni razlog za opustitev študija pa je po

oceni pridobitev redne zaposlitve. V letu 2023 je bil potrjen prenovljen študijski program Gostinstvo in turizem, ki bo prispeval k večji prilagojenosti študija potrebam turističnega gospodarstva. V teku je tudi prenova študijskega programa Velnes.

V sklopu **dviga kakovosti izvedbe praktičnega izobraževanja** se je v zadnjem strateškem obdobju povečalo število ur praktičnega izobraževanja v MIC-u ter dosežen cilj 20 % deleža izvajanja PRI v šolskem hotelu Astoria. Vendar je to predvsem rezultat uvedbe obveznega 80 urnega izvajanja PRI med študijskim letom v šolskem hotelu za študente obeh študijskih programov in ne interesa in želje študentov po opravljanju PRI v šolskem hotelu. Študenti v šolskem hotelu opravijo le obvezen del, medtem ko je interes študentov za opravljanje PRI v poletnem času nizek oz. ga ni. Med glavnimi razlogi za takšno stanje študenti navajajo premalo možnosti za opravljanje zahtevnejših del v šolskem hotelu (npr. a la carte restavracija, organizacija dogodkov, animacija gostov, ipd.), zaradi česar za opravljanje PRI raje izberejo podjetja, ki jim nudijo možnost spoznavanja raznolikih delovnih procesov.

V tem strateškem obdobju je bila posebna pozornost namenjena sodelovanju z mentorskimi podjetji in v tem okviru preverjanju usposobljenosti mentorjev ter kakovosti izvajanja praktičnega izobraževanja v podjetjih. V ta namen je bila na šoli angažirana posebna ekipa sodelavcev. Preverjenih je bilo več kot 50 % vseh mentorskih podjetij in s tem dosežen cilj na tem področju. Nedosežen je bil cilj rasti opravljanja praktičnega izobraževanja tujih študentov. V letu 2022 je v MIC-u praktično izobraževanje opravljal le 1 študent. Vendar je tudi to posledica pandemije. V naslednjih letih zato lahko pričakujemo ponovno rast števila tujih študentov na praksi v šolskem hotelu. Kakovosti izvedbe praktičnega izobraževanja tujih študentov za to strateško obdobje ne moremo oceniti, ker pri tujih študentih ne izvajamo ocenjevanja. V novem strateškem obdobju bo potrebno to pomanjkljivost odpraviti.

Splošna ocena je, da je Zavod v tem strateškem obdobju sledil uresničevanju strateških ciljev in kljub izjemni situaciji dosegel večino zastavljenih ciljev preteklega strateškega obdobja. Nekateri cilji in sicer uvedba vzporednega mednarodnega programa in razvoj pogojev bivanja študentov, ki bodo omogočali kakovostno študentsko življenje vsem študentom, niso bili doseženi. Razvoj oddelka s tujci bi zahteval večja vlaganja in sodelovanje številnih deležnikov na nacionalni ravni, kar ob drugih razvojnih prioritetah v tem strateškem obdobju in pandemiji COVID-19 ni bilo možno izvesti. S ciljem izboljšanja kakovosti študentskega življenja je bil sicer v tem strateškem obdobju pridobljen v upravljanje s strani MIZŠ Hostel Bledec, vendar zaradi pomanjkanja finančnih sredstev za investicijo v obnovo hostla, ki bi zagotavljali primerno bivanje študentov, investicija ni bila izvedena, hostel pa je bil prodan zasebniku.

Kljub dokaj uspešnemu uresničevanju kvantitativnih ciljev, pa določeni dolgoročni cilji v tem strateškem obdobju niso bili doseženi in predstavljajo izziv za prihodnje strateško obdobje. Med njimi izpostavljamo razvoj vzorčnega šolskega hotela kot središča praktičnega izobraževanja za vse ravni izobraževanja in usposabljanja ter nadgradnjo izobraževanja s strokovnimi raziskovalnimi projekti, ki bi prispevala k uresničitvi cilja postati razvojni center znanja, strokovnih praks v gostinstvu, velnesu, hotelirstvu in turizmu. Glede na spremenjene razmere na trgu izobraževanja in trgu dela bi bilo smiselno ohraniti tudi cilj vzpostavitve mednarodnega oddelka za študij, predvsem za študijski program GT.

## 1.11. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

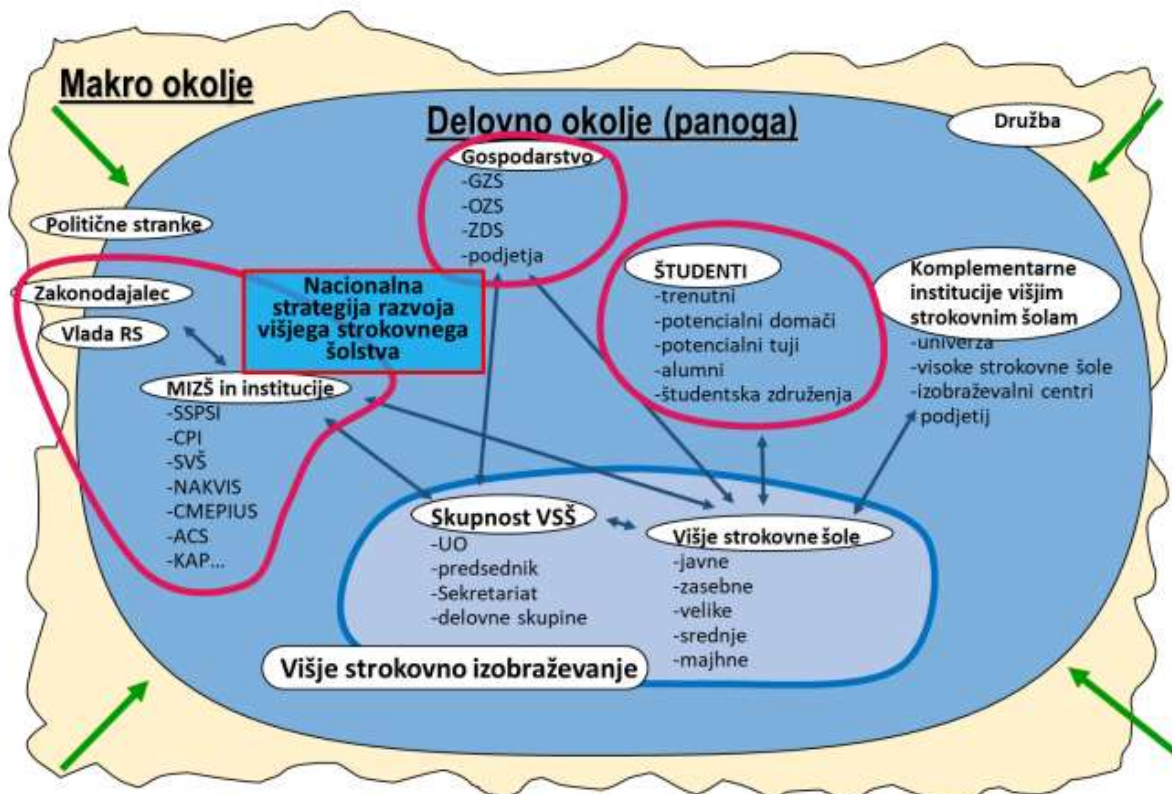
Zavod je v dosedanjem delovanju izkazoval močno zavedanje o pomenu sodelovanja z okoljem in različnimi deležniki ter ustrezno komunikacijo z njimi. S svojim delovanjem je Zavod vpet v širšo lokalno skupnost in povezan z različnimi deležniki, hkrati pa na njegovo delovanje pomembno vplivajo različne sile in trendi v zunanjem (makro) okolju (politične, ekonomske, socio-demografske ter tehnološke). Pri pripravi razvojnega dokumenta smo zato analizirali širše okolje okolja zavoda. Glavne ugotovitve povzemamo v nadaljevanju. Celotna analiza zunanjega okolja je v Prilogi 2 tega dokumenta.

### 1.11.1. Institucionalno okolje Zavoda in sodelovanje z različnimi deležniki

Delovno okolje, v katerem deluje višje strokovno izobraževanje, je specifično in ima tri močne skupine deležnikov: državne institucije, delodajalce in študente. **Državne institucije** neposredno vplivajo na samo obliko in vsebino delovanja višjih strokovnih šol ter skupnosti VSŠ. Ključni deležnik v delovanju višjega strokovnega izobraževanja so **delodajalci – organizacije v gospodarstvu in negospodarstvu** –, s katerimi višje strokovne šole sodelujejo na različnih področjih: pri izvedbi praktičnega izobraževanja, pri različnih strokovnih projektih, donacijah ipd. Na tem področju imajo višje strokovne šole prednost pred visokimi šolami, ker zaradi relativno kratke dobe praktično usmerjenega izobraževanja lahko zagotavljajo kadre glede na kratkoročne in srednjeročne potrebe delodajalcev, svojim študentom pa zagotavljajo visoko stopnjo zaposljivosti ter ustrezno uporabno znanje, kompetence in veščine. **Študenti** so ključ do uresničitve ciljev vseh deležnikov v delovnem okolju. Trendi zunaj Slovenije govorijo občutno v korist višjih strokovnih šol, medtem ko so razmerja med študenti v Sloveniji v tem trenutku v korist univerz. Promocija višjih strokovnih šol, ustrezno sodelovanje z delodajalci in povečana prilagodljivost programov (ob podpori MIZŠ in drugih institucij) bodo podlaga za povečanje zanimanja različnih skupin možnih študentov.



Slika 4: Shematski prikaz delovnega okolja višjega strokovnega izobraževanja



Vir: Strategija višjega strokovnega izobraževanja v Republiki Sloveniji za obdobje 2020 – 2030 (Vlada RS, 2020)

Institucionalno okolje Zavoda je v veliki meri podobno kot za sorodne višje šole (prikazano na sliki 5), s pomembno izjemo, da **Zavod deluje tudi kot subjekt na turističnem trgu vodilne turistične destinacije v Sloveniji**. Zavod aktivno sodeluje s pristojnim ministrstvom ter vsemi najpomembnejšimi institucijami na področju izobraževanja in turizma v Sloveniji, vzpostavljeno ima aktivno sodelovanje z lokalno skupnostjo in turističnimi gospodarstvom v Sloveniji, je član raznih mednarodnih strokovnih združenj in ima vzpostavljeno partnerstvo s turističnimi podjetji in šolami v tujini. Šola je odprta za vse povezave, ki pripomorejo k njenemu aktivnemu vključevanju v gostinsko in turistično dejavnost v Sloveniji in v tujini.

### 1.11.2. Vloga višješolskega strokovnega izobraževanja v državnih strateških usmeritvah

Višje strokovno izobraževanje je skozi svoje delovno okolje močno vpeto v širšo družbo. **Delovanje višjega strokovnega izobraževanja neposredno ali posredno podpira številne usmeritve in cilje, ki si jih je država zastavila v različnih razvojnih dokumentih**. To po eni strani utemeljuje pomen višješolskega izobraževanja za doseganje glavnih razvojnih ciljev Slovenije in na drugi strani predstavlja usmeritev za delovanje in postavljanje razvojnih prioritet v skladu s strateškimi usmeritvami države ter nenazadnje predstavlja tudi priložnosti za



krepitev vloge, razvoja, rasti in poslovne uspešnosti višjih šol. Najpomembnejši državni razvojni dokumenti<sup>3</sup> so:

**Slovenska strategija pametne specializacije S4** (potrdila Vlada Republike Slovenije septembra 2015), ki na področju človeških virov načrtuje ukrepe za krepitev specifičnega znanja, kompetenc, veščin in graditvi kariere zaposlenih v podjetjih, ki delujejo in se povezujejo v okviru prednostnih področij S4 (vključuje tudi turizem) in poseben poudarek daje spodbujanju ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetnosti mladih, razvijanju nadarjenosti in izboljšanju njihovih ključnih kompetenc v vseh fazah izobraževalnega procesa, ter pripravi usposabljanj in specializiranih izobraževanj za potrebe delodajalcev – za hitro, neposredno odzivnost in prilagoditve dogajanju na trgu oziroma potrebam trga dela.

**Strategija razvoja Slovenije 2030** (Vlada Republike Slovenije, december 2017), ki med strateške usmeritve za doseganje kakovostnega življenja uvršča tudi učenje za in skozi vse življenje ter visoko produktivno gospodarstvo, ki ustvarja dodano vrednost za vse. Od dvanajstih razvojnih ciljev sistem višjega strokovnega izobraževanja lahko neposredno ali posredno aktivno podpira predvsem dva cilja: 1. znanje in spretnosti za kakovostno življenje in delo ter 2. vključujoč trg dela in kakovostna delovna mesta.

**Strategija dolgožive družbe** (Vlada Republike Slovenije, 20. julij 2017), v kateri je kot prvi od štirih stebrov strategije opredeljen »trg dela in izobraževanje (prilagoditve na trgu dela, vključno z izobraževanjem in usposabljanjem, zagotavljanje zadostnega obsega delovne sile z neto priseljevanjem)«.

**Strategija višjega strokovnega izobraževanja v Republiki Sloveniji za obdobje 2020 – 2030** (Vlada Republike Slovenije, 2020), ki določa naslednjo **Vizijo**: »Višje strokovno izobraževanje je prilagodljivi del terciarnega izobraževanja in temelji na praktično usmerjenem študiju. V kratkem času se je sposobno odzvati na potrebe gospodarstva oziroma družbe in se jim prilagoditi. Študijski programi, ki so kakovostni tako po vsebini kot izvedbi, študentom zagotavljajo ustrezne poklicne in splošne kompetence, ki jih potrebujejo delodajalci in družba, mladim omogočajo lahek prehod iz šole v delo, odraslim pa možnost, da se izpopolnijo ali prekvalificirajo. Tako višje strokovno izobraževanje študentom in udeležencem zagotavlja visoko stopnjo zaposljivosti. Finančno poslovanje višjih strokovnih šol je skrbno načrtovano in dolgoročno stabilno«.

Za uresničitev vizije višjega strokovnega šolstva v obdobju od 2020 do 2030 so ključni naslednji **strateški cilji – strateški stebri**: A. finančno stabilno poslovanje višjih strokovnih šol, B. vsestranska kakovost višjega strokovnega izobraževanja, C. prilagajanje potrebam gospodarstva oziroma družbe in D. velika zaposljivost diplomantov višjih strokovnih šol.

Doseganje zastavljenih ciljev podpirajo **strateški ukrepi**, za katere se predvideva, da bodo operacionalizirani v obdobju veljavnosti strategije. Predvideni so ukrepi na naslednjih področjih: optimiziranje mreže šol, sprememba modela financiranja, študijski programi za

---

<sup>3</sup> Cilji in usmeritve posameznih strateških dokumentov so podrobneje predstavljeni v Analizi zunanjega okolja (Priloga 2).

izpopolnjevanje, izredni študij, internacionalizacija, študij na daljavo, vključevanje v državne in mednarodne projekte, krepitev razvojne in inovativne naravnosti šol, položaj študentov v višjem strokovnem izobraževanju, poenostavitev postopkov priprave in prenove programov, poenostavitev postopkov imenovanja predavateljev, razvoj odprtega kurikula in krepitev praktičnega izobraževanja, zasebne višje strokovne šole, sodelovanje z visokim šolstvom, napovedovanje potreb po poklicnih spretnostih, karierni centri. Med predvidenimi ukrepi izpostavljam **ново obliko - študijske programe za izpopolnjevanje**. V okviru Projekta Razvoj programov za izpopolnjevanje za nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje (PINPIU) v letih 2017-2022, ki sta ga sofinancirala Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in MIZŠ je bila med drugim razvita metodologija za pripravo programov in pripravljenih 20 pilotnih programov (MIZŠ, 2023) od tega 13 za višješolsko stopnjo izobraževanja, med katerimi jih je šest povezanih z velnesom (aromaterapevt / aromaterapevtka v velneški dejavnosti, izvajalec / izvajalka gozdnih terapij, Velnes maser / maserka, izvajalec / izvajalka ročne limfne drenaže v kozmetiki in velnesu, izvajalec / izvajalka velnes kovčinga in umetnik / umetnica permanentnega ličenja) in dva z ekonomsko dejavnostjo (strokovni sodelavec / sodelavka za digitalni marketing in strokovni sodelavec / sodelavka za socialno ekonomijo). (CPI, 2023).

Uspešna izvedba naštetih ukrepov temelji na izpolnitvi štirih predpogojev: umestitev in prepoznavnost višjega strokovnega izobraževanja, krepitev skupnosti višjih strokovnih šol, sistemska in strokovna podpora višjim strokovnim šolam na državni ravni in krepitev delovanja socialnega partnerstva.

### **Strategija slovenskega turizma 2022 – 2028** (MGRT, 2022)

V Strategiji slovenskega turizma 2022 – 2028 je poudarjeno, da človeški viri predstavljajo ozko grlo nadaljnega razvoja slovenskega turizma, večšine in inovativnost kadrov pa so ključne za doseganje višje kakovosti storitev in dodane vrednosti na vseh področjih dejavnosti. Zagotavljanje zadostnega obsega in ustrezne kakovostne ravni kadrov sta tako najpomembnejša izziva in predpogoja za doseganje postavljenih strateških ciljev slovenskega turizma do leta 2028. Po oceni priliv mladih iz izobraževalnega sistema pokriva le 10 do 20% potreb na trgu dela. Vrzeli se zapolnjujejo s tujo delovno silo in s študentskim delom, kar pa ne zagotavlja ustrezne stabilnosti in napredka v panogi.

Strategija vključuje vrsto ukrepov in spodbud za razvoj kadrov, sodobnih kompetenc in uravnoteženega delovnega okolja. Ukrepi so strukturirani v 3 področja oz. podpolitike: Zagotavljanje priliva kadrov, Dvig kompetenc kadrov za zeleni turizem višje vrednosti in Prožno in spodbudno zakonodajno in podporno okolje. Najpomembnejši ukrepi, povezani z izobraževanjem in usposabljanjem so naslednji:

- **Večletni celostni program KARIERA V TURIZMU z nacionalno kampanjo**, ki predstavlja večletni celovit program motiviranja in ozaveščanja mladih, staršev, šolskih delavcev, kariernih svetovalcev in delodajalcev za prevrednotenje položaja gostinsko-turističnih poklicev v družbi.
- **Aktivacija in prekvalifikacije kadrov na trgu dela (t. i. Quick fix)**. Namen ukrepa je aktivacija obstoječega potenciala kadrov na slovenskem trgu dela za vstop v turizem in z njim povezane dejavnosti. Ukrep se prednostno osredotoča na pritegnitev operativnih

kadrov (natakar/-ica, kuhar/-ica, kuhinjski pomočnik/-ica, sobar/-ica, strežniki/-ce, receptor/-ica ...) in med drugim vključuje:

- Prilagajanje obstoječih instrumentov s področja trga dela in izobraževanja potrebam turistične dejavnosti in razvoj novih instrumentov in projektov, ki bodo spodbudili zaposlovanje starejših, prehod iz študentskega dela v zaposlitev, pritegnili mlajše upokoјence v občasno delo, spodbujali sezonsko delitev delovnih mest med panogami in zaposlenimi (mobilni kadri) ter podobne inovativne pristope;
- Krepitev ponudbe kratkih in enostavno dostopnih preusposabljanj za najbolj iskane operativne poklice v gostinstvu in turizmu, namenjene zaposlenim iz drugih strok, študentom, upokoјencem, brezposelnim, tujcem, vključno z bolj koordinirano promocijo obstoječih programov izvajalskih organizacij za izobraževanje odraslih, ZRSZ, zbornic, šol (npr. projekt MUNERA 3).
- **Pridobivanje in vključevanje tuje delovne sile**, ki vključuje ukrepe za zagotavljanje enostavnejše obravnave dijakov in študentov iz neevropskih držav ter držav kandidatk na Erasmus in podobnih študijskih izmenjavah, praksah in gostovanjih v Sloveniji ter razvoj posebnih programov usposabljanja za hitro pripravo in socialno integracijo tuje delovne sile v slovensko kulturno okolje in turistično dejavnost (npr. učenje slovenščine, spoznavanje kulture in prostora ...).
- **Kakovost, sodobnost in uporabnost turistično-gostinskih izobraževalnih programov**, okviru katerega je predvidena posodobitev in izboljšanje privlačnosti programov za mlade in povečanje uporabnosti pridobljenih veščin ter znanj, kot jih potrebuje slovenski turizem za zeleni, kakovostni, digitalni in vrednostni prehod. Obstoječ zakonodajni okvir omogoča spreminjanje in zagotavlja zadostno prožnost izobraževalnih programov, potrebna je večja proaktivnost ključnih deležnikov, tako na šolski kot na delodajalski strani ter tudi vključevanje destinacijskih management organizacij (DMO).
- **Usposabljanje učiteljev, skladno s trendi in izmenjave mentorjev med turističnim gospodarstvom in šolami**, katerega namen je spodbuditi bolj sistematični pristop h kariernemu razvoju in usposabljanju učiteljev gostinsko-turističnih šol in okrepiti izmenjavo strokovnega kadra med turističnim gospodarstvom, destinacijami in šolami z namenom prenosa sodobnih veščin in trendov v vse ravni slovenskega izobraževalnega sistema.
- **Spodbude za podjetja za razvoj kadrov, sodobnih kompetenc in uravnoteženega delovnega okolja (vavčer za kadrovsko-organizacijsko preobrazbo turističnih podjetij)**, s katerimi bodo podprte aktivnosti za preoblikovanje delovnega okolja in načrtnejši karierni in kompetenčni razvoj obstoječih zaposlenih. V prvem delu ukrep predvideva sofinanciranje strokovnjakov, ki bodo turističnim podjetjem v pomoč pri naslavljanju izzivov izboljšanja delovnega okolja, kot so na primer spreminjanje organizacijske kulture podjetij, izboljšanje upravljanja s kadri, načrtovanje kariernega, kakovostnega in kompetenčnega razvoja kadrov, prenova sistemov motiviranja in nagrajevanja kadrov ter plačnih razmerij med redno in začasno zaposlenimi, spodbujanje inovativnosti, zavzetosti in odličnosti kadrov, vzpostavljanje ključnih manjkajočih funkcij (kadrovskih managerjev, zelenih in digitalnih koordinatorjev ...). V drugem delu je predvideno tudi sofinanciranje formalnega in neformalnega izobraževanja, usposabljanja, pre- in dokvalifikacije kadrov, izmenjav in drugih učinkovitih oblik dvigovanja kompetenc obstoječih zaposlenih, pri čemer je predvidena prednostna podpora krepitvi digitalnih, zelenih ter socialno-komunikacijskih veščin.

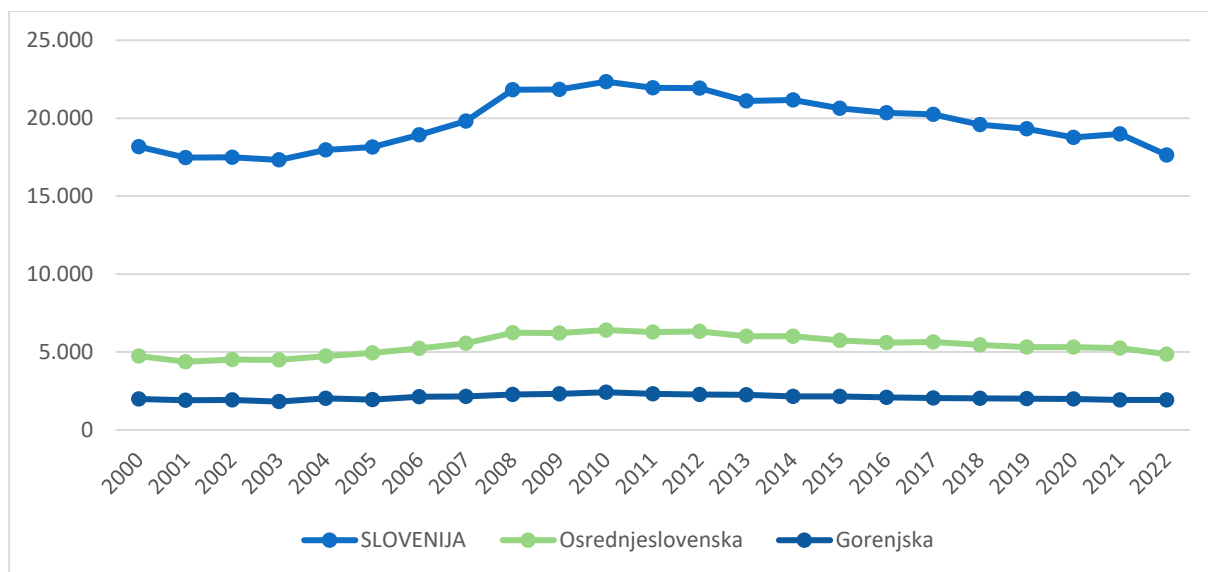
- ***Odprta platforma znanj in veščin za zelene, digitalne in socialne kompetence v slovenskem turizmu***, katere namen je izkoristiti digitalne tehnologije za široko razširjanje za Slovenijo specifičnih znanj, spretnosti in trendov med različne deležnike in ponudnike slovenskega turističnega okolja. Orodje se smiselno integrira v nacionalni turistični portal STO oziroma drugo ustrezno platformo, upravljavsko pa se poišče ustrezen izvajalec oziroma poslovni model.
- ***Inovacijsko-raziskovalno okolje za turizem***. V preteklem obdobju se je v Sloveniji prek projektov izoblikovalo več instrumentov za razvoj novih zanj, usposabljanj, praks in inovacijskih orodij, ki predstavljajo dobro osnovo za nadaljnjo podporo zelenemu, digitalnemu in vrednostnemu razvoju slovenskega turizma. Med njimi gre izpostaviti kompetenčni center za turizem (KOC), strateško-razvojno-inovacijsko partnerstvo za trajnostni turizem (SRIPT), medpodjetniško-izobraževalne centre, ki delujejo v okviru gostinsko-turističnih srednjih in višjih šol na področju turizma in ciljne raziskovalne programe (CRP) pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS (ARRS). Slednji predstavljajo pomemben instrument vključevanja visokošolskih in raziskovalnih organizacij pri pretoku znanja in naslavljanju izzivov slovenskega turizma na podjetniški, produktni in destinacijski ravni. Med ključnimi usmeritvami za izvajanje ukrepa so navedeni:
  - Kompetenčni center za turizem: usmeritev v razvoj sodobnih kompetenc operativnega kadra v turizmu, odpiranje in širitev programa na male ponudnike, vključevanje MIC-ev, integracija razvitih e-gradiv v nacionalno platformo znanj in kompetenc;
  - **Specializirani kompetenčni centri za posebna področja (npr. outdoor)**: po potrebi študija potreb, upravičenosti in izvedljivosti;
  - **Medpodjetniški izobraževalni centri pri srednjih in višjih gostinsko-turističnih šolah z infrastrukturo in učiteljskim kadrom – predstavljajo platformo za prenos kompetenc do malih ponudnikov na regionalni ravni.**

### **1.11.3. Značilnosti in trendi na področju izobraževanja v Sloveniji in Gorenjski regiji**

#### ***Socio-demografski vplivi in trendi srednješolskega izobraževanja***

Slovenski srednješolski prostor v zadnjih triindvajsetih letih zaznamuje vedno manjše število vpisanih dijakov. Zaradi višanja števila rojenih otrok v Sloveniji po letu 2004 je pričakovan pozitiven vpliv na višje/visokošolsko izobraževanje po letu 2026. Pri tem je potrebno upoštevati, da se je rodnost povečala predvsem v Osrednjeslovenski regiji, medtem ko na Gorenjskem ostaja na približno enaki ravni, kar pomeni da v Gorenjski regiji ne moremo pričakovati bistvenega povečanja vpisa na srednje, pa tudi na višje in visoke šole. V Pregledu izobraževanja in usposabljanja 2022 za Slovenijo Evropska komisija ugotavlja, da ravno nepredvidljiv demografski razvoj otežuje vzdrževanje trdne mreže šol in učinkovit sistem financiranja šol v Sloveniji (Evropska komisija, 2022).

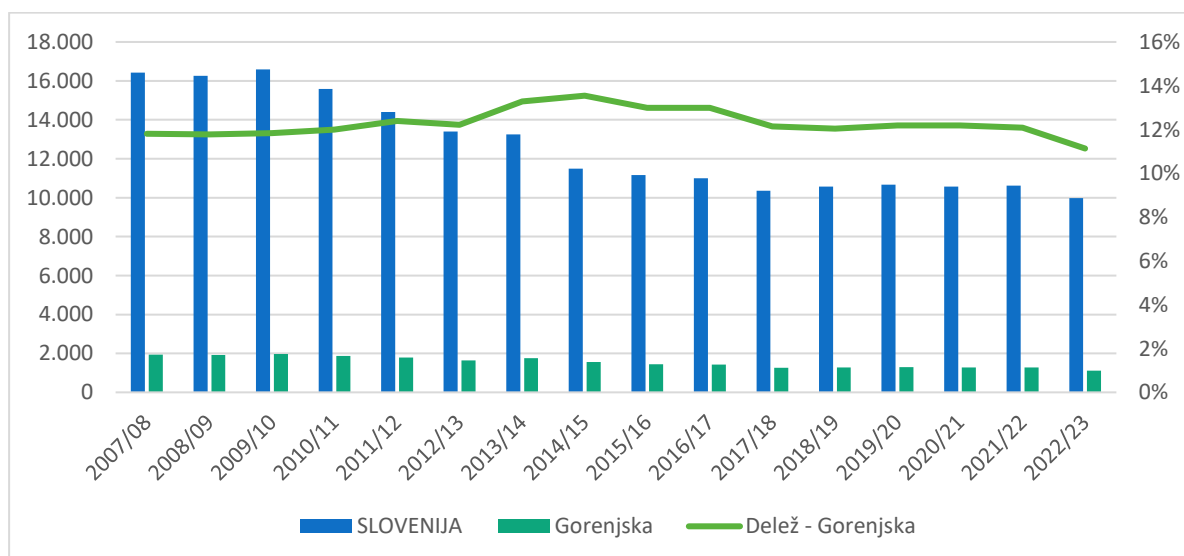
**Graf 15: Število živorojenih otrok v Sloveniji, Osrednjeslovenski regiji in Gorenjski v obdobju 2000 - 2022**



Vir: SURS, 2023

Dijaki se veliko več kot za študij na višjih strokovnih šolah odločajo za študij na visokih šolah, kar kaže na slabo poznavanje višješolskega izobraževalnega sistema. Število študentov višjega strokovnega izobraževanja v zadnjih trinajstih letih pada. Pri tem je potrebno poudariti, da pada tudi delež študentov višješolskih študijskih programov iz Gorenjske regije. Njihov delež v letu 2022/2023 dosega le še 11% vseh študentov višjega strokovnega izobraževanja v Sloveniji (Graf 16).

**Graf 16: Število študentov programov višjega strokovnega izobraževanja v Sloveniji in Gorenjski v obdobju 2007/2008 do 2022/2023**



Vir: SURS, 2023

## **Terciarno izobraževanje in vseživljenjsko učenje**

Iz Pregleda izobraževanja in usposabljanja 2022 za Slovenijo (Evropska komisija, 2022) je razvidno, da je stopnja doseganja terciarne izobrazbe med osebami, stariimi od 25 do 34 let, v Sloveniji precej nad ciljem na ravni EU in se še zvišuje. V zadnjem desetletju se je zvišala za več kot 10 odstotnih točk in leta 2021 dosegla 47,9 % (v primerjavi s povprečjem EU, ki znaša 41,2 %). S tem Slovenija presega cilj na ravni EU, ki znaša 45 %. Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva do leta 2030 predvideva, da bo do leta 2030 vsaj 50 % slovenskih državljanov, starih od 30 do 34 let, končalo eno od stopenj visokošolskega izobraževanja. **V okviru terciarnega izobraževanja prevladuje visokošolski študij. Vpis na višješolski strokovni študij je razmeroma nizek in je od študijskega leta 2009/2010 dosegal okrog 17 % vpisanih v visokošolske programe. Od študijskega leta 2014/2015 pa delež še pada in v študijskem letu 2022/2023 znaša le še 14 % (Graf 16). To kaže na slabo prepoznavnost višješolskih strokovnih izobraževalnih programov.**

**Na slovenske visokošolske ustanove se vpisuje vse več tujih študentov, pri čemer jih več kot polovica prihaja iz držav nekdanje Jugoslavije** (OECD, 2022a, SURS, 2022c). Leta 2020 je delež tujih študentov med vsemi študenti, vpisanimi v terciarno izobraževanje v Sloveniji, znašal 7,8 %, kar je skoraj dvakrat več kot leta 2018 (4,7 %). Delež tujih študentov in diplomantov je najvišji na ravni doktorskega študija. 20,4 % vseh študentov doktorskega študija in 11,4 % vseh diplomantov doktorskega študija je tujcev.

**Na študentsko življenje vse bolj vplivajo naraščajoči življenjski stroški**, kar vpliva na dostopnost visokošolskega izobraževanja. Študenti se srečujejo s težavami pri najemu stanovanj, kar je še posebej pereč problem v Ljubljani in za mlade iz prikrajšanih okolij. Nedavno sprejeti zakon za urejanje položaja študentov, ki temelji na predlogu Študentske organizacije Slovenije, je namenjen izboljšanju življenjskih razmer študentov. Glavne določbe zakona med drugim vključujejo: postopno zvišanje državnih štipendij za 20 % do leta 2024 in zagotovitev dodatne finančne podpore za gradnjo in prenovo študentskih nastanitvenih zmogljivosti (Evropska komisija, 2022).

**Udeležba odraslih v vseživljenjskem učenju se izboljšuje**, vendar ranljive skupine potrebujejo podporo pri izpopolnjevanju in pre-usposabljanju. Leta 2021 je bilo v Sloveniji 18,9 % anketiranega delovno sposobnega prebivalstva (25–64 let) v štirih tednih pred anketiranjem (anketa o delovni sili) vključenega v vseživljenjsko učenje. To je precej nad povprečjem EU, ki znaša 10,8 %<sup>13</sup>. Kljub temu pozitivnemu razvoju se stopnja udeležbe odraslih v učenju v Sloveniji od leta 2010 znižuje. Ključna razloga za nizke stopnje udeležbe v vseživljenjskem učenju sta pomanjkanje motivacije ciljne populacije in nepripravljenost delodajalcev, da bi svoje zaposlene napotili na usposabljanje. Slovenski cilj do leta 2030 je enak cilju EU, in sicer da se v posameznem letu v učenje vključi 60 % vseh odraslih.

**Slovenija namerava spodbujati učenje odraslih in krepiti udeležbo v vseživljenjskem učenju.** Zastavila si je ambiciozen cilj, da bi pomagala doseči cilje akcijskega načrta evropskega stebra socialnih pravic, pri tem pa posebno pozornost namenila različnim ranljivim skupinam (npr. starejšim od 65 let, nizko-usposobljenim, manj kvalificiranim itd.). Državni zbor



je sprejel nacionalno resolucijo o krovnem načrtu za izobraževanje odraslih za obdobje 2022–2030 z opredeljenimi cilji, kazalniki in prednostnimi področji. Pomemben delež sredstev iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+) bo uporabljen za spodbujanje vseživljenjskega učenja, zlasti prožnih možnosti za izpopolnjevanje in pre-usposabljanje za vse. Pri teh sredstvih se bodo upoštevale: (i) potreba po podjetniških in digitalnih spretnostih; (ii) potreba po boljšem predvidevanju sprememb in novih zahtev po spretnostih na podlagi potreb trga dela; (iii) potreba po olajšanju poklicnih prehodov in spodbujanju poklicne mobilnosti; (iv) potreba po posodobitvi ustanov in storitev na trgu dela za ocenjevanje in predvidevanje potreb po spretnostih ter (v) potreba po zagotavljanju pravočasne in prilagojene podpore iskalcem zaposlitve pri iskanju dela ter spodbujanju prehodov med zaposlitvami in poklicne mobilnosti (Evropska komisija, 2022).

#### 1.11.4. Turizem in razvojne usmeritve Gorenjske regije

Turizem predstavlja eno od najpomembnejših gospodarskih panog Gorenjske. V Strategiji slovenskega turizma je umeščena v makrodestinacijo Alpska Slovenija, katero je v letu 2022 obiskalo 2.173.068 gostov, ki so skupaj ustvarili 5.666.740 nočitev. Po številu gostov in nočitev Alpska Slovenija dosega 36 oz. 37 odstotni delež. **Kar štiri destinacije in sicer Bled (3. mesto), Kranjska Gora (4. mesto), Bohinj (5. mesto) in Radovljica (10. mesto) se v letu 2022 uvrščajo med deset slovenskih destinacij z največ ustvarjenimi nočitvami (STO, 2023).**

**Slika 5: Občine z največjim številom prenočitev v letu 2022**

Občina	Število prenočitev
Ljubljana	1.973.981
Piran/Pirano	1.824.898
Bled	959.084
Kranjska Gora	905.347
Bohinj	820.939
Brežice	666.698
Izola/Isola	566.449
Bovec	547.961
Moravske Toplice	537.719
Radovljica	440.480

Vir: Turizem v številkah 2022 (STO, 2023)

**V skladu s tem tudi temeljni razvojni dokument na ravni regije – Regionalni razvojni program Gorenjske 2021 – 2027 (BSC Kranj, 2022) turizem uvršča med prioritete gospodarske dejavnosti, ki imajo pomemben vpliv tudi na ohranjanje naravne in kulturne dediščine, ohranjanje in razvoj podeželja in predstavlja vir za krepitev podjetnosti, inovativnosti in kreativnosti v regiji. Za Zavod je z vidika njegove vloge pri uresničevanju regionalnih razvojnih ciljev pomembna predvsem naslednja razvojna usmeritev:**



»Regija bo osredotočena na spodbujanje znanja, kreativnosti in inovativnosti, saj je na Gorenjskem zgoščenih veliko izobraževalnih in kulturnih institucij, podjetij in drugih združenj, ki so potencial za inovacije in razvoj. Vse akterje bomo spodbujali k povezovanju, prenosu in uporabi znanja in izkušenj za trajnostni razvoj gospodarstva, kmetijstva, turizma ter posledično trajnostni razvoj celotne regije. Dejavnosti bodo usmerjene k uporabi naprednih tehnologij, digitalizacije, trajnostni rabi naravnih virov, kulturne dediščine in krožnemu gospodarstvu, ki bodo pripomogli k ustvarjanju izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo. Vse to narekuje sledeče razvojne smernice:

### ***Spodbujanje izobraževanja in kompetenc***

Sodobna družba je družba znanja. Razvitost izobraževalnega sistema in njegova usklajenost tudi s potrebami regijskega gospodarstva je ključnega pomena za razvoj gorenjske regije in njene konkurenčnosti. Znanje je eden ključnih dejavnikov za razvoj sodobnih družb in pomemben varovalen dejavnik, ki posamezniku zagotavlja dejavno vključevanje v družbo in delo. Zagotovitev dostopne in kakovostne vzgoje in izobraževanja za vse prebivalce v regiji in to na vseh ravneh, od predšolske vzgoje do terciarnega izobraževanja, je eden izmed ključnih dejavnikov razvoja regije. Ustrezno kvalificirana in izobražena delovna sila je poglobljena za gospodarski razvoj. Dosegati kakovostno in učinkovito izobraževanje je najpomembnejši cilj na vseh ravneh izobraževanja.

### ***Novi programi za nove poklice***

Zagotavljanje kadrov za potrebe regijskega gospodarstva je ključno. Na trgu dela se kaže pomanjkanje ustreznega kadra. Tako formalne kot neformalne oblike izobraževanj je potrebno prilagajati potrebam regijskega gospodarstva in sodobnim zahtevam oziroma standardom znanj ter hkrati razvijati nove izobraževalne programe za nove poklice«.

## **1.12 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZAVODA**

Glavne ugotovitve analize notranjega in zunanjega okolja povzemamo v analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Zavoda.

Zavod VSŠ Bled ima vrsto značilnosti, ki predstavljajo prednosti v primerjavi s konkurenčnimi šolami v okolju, vendar se na drugi strani sooča tudi s slabostmi, ki predstavljajo izziv in tveganje za nadaljnji razvoj. Pomembna prednosti VSŠ Bled je lokacija, saj je Bled ikona slovenskega turizma, Julijske Alpe oz. makrodestinacija Alpska Slovenija pa ena od najpomembnejših turističnih območij Slovenije. Lokacija skupaj z odlično infrastrukturo šole, s šolskim hotelom Astoria in predavatelji s praktičnimi izkušnjami in močno povezanostjo s turističnim gospodarstvom, lokalno in regionalno skupnostjo, prisotnostjo visoke šole na isti lokaciji ter z vzpostavljenimi mrežo partnerjev v mednarodnem prostoru predstavlja pomembne konkurenčne prednosti Zavoda, ki jih je v prihodnjem strateškem obdobju potrebno bistveno bolj izpostaviti v javnosti z intenzivno lastno promocijo Zavoda ter vključevanjem Zavoda v promocijske aktivnosti za povečanje prepoznavnosti višješolskega izobraževalnega sistema v regiji in Sloveniji. Ta je trenutno v primerjavi z visokošolskimi programi bistveno slabše prepoznan.

Na drugi strani prav lokacija predstavlja tudi slabost Zavoda, saj študij v majhnem kraju, brez študentskega življenja, s slabo dostopnostjo z javnim prevozom in neugodnimi pogoji za bivanje študentov zaradi pomanjkanja študentskih sob po dostopnih cenah, zmanjšuje interes za študij na Bledu. Rast življenjskih stroškov to slabost še poudarja, saj se zaradi tega študenti raje odločajo za študij blizu doma. To dejstvo še dodatno vpliva na pričakovan nižji vpis študentov v naslednjih letih, saj rodnost na Gorenjskem že dlje časa ostaja na približno enaki ravni, kar ob trendu zniževanja vpisa v višješolske izobraževalne programe in sočasni rasti ponudbe konkurenčnih višješolskih strokovnih izobraževalnih programov s področja gostinstva, turizma in velnesa v Osrednjeslovenski regiji in vseh ostalih slovenskih regijah predstavlja izredno neugodno situacijo, ki bo negativno vplivala na vpis študentov in s tem na zagotavljanje poslovne uspešnosti javnega dela Zavoda. V tem kontekstu majhnost in samostojnost zavoda, ki omogoča individualno delo s študenti in jo zato uvrščamo med prednosti Zavoda, izgublja svojo moč, saj Zavod ob nizkem vpisu študentov ob nespremenjenem modelu financiranja višješolskega strokovnega izobraževanja (sicer napovedano, vendar brez jasne časovnice za dejansko izvedbo), srednjeročno ne bo uspel pokrivati visokih fiksnih stroškov poslovanja oz. bo njihovo zniževanje močno otežilo zagotavljanje primerne kakovosti izobraževanja, kar bo posledično vodilo k slabši konkurenčnosti zavoda na trgu izobraževanja.

Kljub neugodni situaciji na trgu izobraževanja, spremembe v dejavnosti turizma po pandemiji COVID-19 zavodu odpirajo vrsto priložnosti. Prva je razvoj novih storitev izobraževanja in usposabljanja kadrov v turističnih podjetjih. Ta se soočajo z velikim pomanjkanjem kvalificiranega kadra, ki ga rešujejo z zaposlovanjem nekvalificiranih delavcev in tujcev. Obe skupini pa potrebuje hitre programe usposabljanja, ki jih na trgu primanjkuje. Zavod ima na razpolago vse vire (človeške in materialne) za pripravo programov usposabljanja za turistična podjetja. Izobraževanje in usposabljanje je pomembna prioriteta vseh glavnih strateških dokumentov na ravni države in regije, zato je v vseh dokumentih predvidena tudi vrsta spodbud za dvig kakovosti izobraževanja na vseh nivojih in spodbud za pridobivanje novih znanj, kompetenc in veščin zaposlenih. Izpostavljajo se predvsem znanja s področja digitalizacije, trajnostnega razvoja, krepitve inovativnosti, ustvarjalnosti in podjetništva. Spodbujanje dviga znanja, kompetenc in spretnosti je tudi ena od glavnih prioritet Strategije slovenskega turizma 2022 - 2028, v kateri je načrtovana vrsta spodbud za turistična podjetja in za izobraževalne inštitucije. Pomembna priložnost je tudi velik interes študentov držav Zahodnega Balkana za študij v Sloveniji. To priložnost Zavod lahko izkoristi z intenzivno promocijo skozi že vzpostavljeno mrežo partnerjev in z iskanjem novih partnerjev na teh trgih. Slovenija namerava spodbujati učenje odraslih in krepiti udeležbo v vseživljenjskem učenju. Zastavila si je ambiciozen cilj, da bi pomagala doseči cilje akcijskega načrta evropskega stebra socialnih pravic, pri tem pa posebno pozornost namenila različnim ranljivim skupinam (npr. starejšim od 65 let, nizkousposobljenim, manj kvalificiranim itd.). Pomemben delež sredstev iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+) bo uporabljen za spodbujanje vseživljenjskega učenja, zlasti prožnih možnosti za izpopolnjevanje in preusposabljanje za vse.

Za izkoriščenje te priložnosti ima zavod vrsto prednosti, predvsem v odlični infrastrukturi za izvedbo programov usposabljanja in v predavateljih s praktičnimi izkušnjami in povezavami z gospodarstvom, z možnostjo sodelovanja s predavatelji na Visoki šoli za management Bled ter z vzpostavljeno mednarodno mrežo partnerjev. Za optimalno izkoriščenje teh priložnosti bo

Zavod moral odpraviti slabosti, predvsem na področju človeških virov, kjer bo potrebno vzpostaviti ustrezne mehanizme za motivacijo zaposlenih za izvajanje tržne dejavnosti, povečati interes predavateljev za razvoj novih programov usposabljanja, okrepiti ekipo predavateljev in mentorjev tudi s povečanjem gostujočih predavateljev iz tujih uglednih šol in podjetij, izboljšati starostno strukturo predavateljev in okrepiti povezanost javnega dela s tržno dejavnostjo. Pri tem ima pomembno vlogo šolski hotel Astoria, ki z mentorji lahko pomembno prispeva k oblikovanju tržno zanimivih programov usposabljanja za navedene ciljne skupine.

MIC oz. šolski hotel Astoria ima nasploh še velik neizkoriščen potencial za razvoj dejavnosti in storitev, ki bodo prispevale k večji prepoznavnosti Zavoda na trgu izobraževanja in na turističnem trgu. Med njimi izpostavljamo nerazvitost razvojno raziskovalnega dela, priložnost razvoja kariernega centra, podjetniškega inkubatorja za turizem, laboratorija za testiranje trajnostnih praks v turizmu, gostinstvu in velnesu, neizkoriščenost ponudbe šolskega hotela kot učnega okolja za turistično gospodarstvo. Šolski hotel po obsegu učnih aktivnosti še ne dosega stopnje vzorčnega šolskega hotela, ki predstavlja eno od glavnih konkurenčnih prednosti Zavoda. Pomemben razlog za to je v šibki kadrovski sestavi MIC-a, ki ob majhni angažiranosti zaposlenih v šolskem delu zavoda, ne zmore izkoristiti vseh razvojnih potencialov. Pomemben razlog pa je tudi pomanjkanje znanja in kompetenc vseh zaposlenih na teh področjih. V tem kontekstu bo Zavod izkoristil načrtovane spodbude za izobraževanje in usposabljanje predavateljev in strokovnih sodelavcev v izobraževanju.

Pomemben izziv Zavoda v novem strateškem obdobju je ohranjanje poslovne uspešnosti tržnega dela dejavnosti – šolskega hotela. Ta v zadnjih letih zaradi pomanjkanja kadra krči obseg storitev (restavracija, kavarna) kar srednjeročno vodi v slabšo konkurenčnost, posledično nižjo dodano vrednost in čisti dobiček tržnega dela, ki predstavlja dve tretjini dobička Zavoda in s tem pomembno prispeva k njegovi poslovni uspešnosti. S tem se zmanjšuje tudi investicijski potencial za obnovo še neobnovljenih hotelskih sob. Opuščanje storitev pa vpliva tudi na nezainteresiranost študentov programa GT za opravljanje PRI v šolskem hotelu, saj ti želijo pridobiti nova praktična znanja, kompetence in veščine z opravljanjem zahtevnejših del (organizacija dogodkov, vodenje a la carte restavracije, priprava paketov ipd.).

Priložnost in izziv v novem strateškem obdobju je tudi okrepitev projektnega dela. Aktivnost zavoda na tem področju je šibka, lahko pa prispeva k prepoznavnosti in krepitvi vloge Zavoda pri doseganju regionalnih in nacionalnih strateških ciljev ter obenem krepi angažiranost zaposlenih (predvsem predavateljev) v širšem okolju. S projektnim delom Zavod lahko še okrepi mednarodno sodelovanje in njegovo vpetost v mednarodno razvojno okolje. To je tudi mehanizem za okrepitev povezanosti zavoda z Visoko šolo za management Bled, saj projektno delo vključuje tudi študente in krepi njihova znanja in kompetence na področju strateškega načrtovanja in raziskovanja.

Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti so povzete v Tabeli 7.

**Tabela 7: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza)**

<p><b>PREDNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokacija v vrhunskem turističnem kraju.</li> <li>• Tradicija/ prva višja šola za področje gostinstva in turizma v Sloveniji.</li> <li>• Samostojnost zavoda.</li> <li>• Odlična infrastruktura.</li> <li>• Prenovljen šolski hotel.</li> <li>• Predavatelji s praktičnimi izkušnjami in povezavami z gospodarstvom.</li> <li>• Visoka zaposljivost študentov.</li> <li>• Visoka šola na isti lokaciji.</li> <li>• Številni bivši študenti zavzemajo vidne vloge v gospodarstvu.</li> <li>• Poslovanje šolskega hotela ni pod pritiskom čim višjega dobička.</li> <li>• Vzpostavljena široka mreža mentorskih podjetij za izvajanje PRI.</li> <li>• Vpetost v mednarodno okolje (vzpostavljeno sodelovanje s šolami in podjetji v tujini).</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokacija v relativno majhnem kraju, brez študentskega življenja.</li> <li>• Neugodni pogoji za bivanje študentov (ni ponudbe študentskih sob v študentskih domovih in pomanjkanje študentskih sob po dostopnih cenah).</li> <li>• Visoka poprečna starost predvsem predavateljev.</li> <li>• Relativna majhnost zavoda.</li> <li>• Visoki stroški vzdrževanja.</li> <li>• Visoki fiksni stroški in s tem povezana občutljivost na nižji obseg poslovanja v javnem in tržnem delu.</li> <li>• Razlika v kulturi obeh enot zavoda.</li> <li>• Šibka povezanost javnega dela s tržno dejavnostjo (izobraževanje / šolski hotel).</li> <li>• Manjša vpletenost predavateljev v delovanje zavoda zaradi dodatnih obremenitev.</li> <li>• Slabo razvito razvojno raziskovalno delo.</li> <li>• Slab obisk obveznosti s strani študentov zaradi priložnosti za delo.</li> <li>• Nizek delež diplomantov.</li> <li>• Šibko sodelovanje med VSS Bled in VŠM Bled.</li> <li>• Pomanjkanje mehanizmov za motivacijo zaposlenih za izvajanje tržnih dejavnosti.</li> <li>• Padanje prehodnosti študentov na obeh študijskih programih.</li> <li>• Nezainteresiranost študentov za opravljanje PRI v šolskem hotelu Astoria.</li> <li>• Krčenje storitev v šolskem hotelu Astoria.</li> <li>• Zastarele sobe (del neobnovljenih sob).</li> </ul>
<p><b>PRILOŽNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba po zagotavljanju zadostnega obsega delovne sile z neto priseljevanjem (povezano s potrebo po usposabljanju tuje delovne sile).</li> <li>• Rast potreb po usposabljanju kadrov v turizmu (prekvalifikacije, hitre oblike usposabljanja).</li> <li>• Predvidene državne spodbude za pripravo programov usposabljanja kadrov v turizmu.</li> <li>• Interes dijakov po nadaljevanju šolanja.</li> <li>• Povečano povpraševanje na trgu po izobraženi, kakovostni delovni sili na področju gostinstva in turizma.</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povečano povpraševanje na trgu po delovni sili zmanjšuje delež vpisanih na terciarni ravni izobraževanja in motivacijo za študij.</li> <li>• Upad vpisa na višješolske programe kot posledica manjših generacij še vsaj v obdobju do leta 2026.</li> <li>• Odliv mladih na študij in delo v tujino.</li> <li>• Nizek delež tujih študentov v višješolskem izobraževanju ter v</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daljša delovna aktivnost in tehnološke spremembe zahtevajo stalno izpopolnjevanje veščin za večjo prilagodljivosti posameznika na delovnem mestu in zaposljivost.</li> <li>• Akreditirani so prvi programi za izpopolnjevanje na področju višjega strokovnega izobraževanja.</li> <li>• Potreba po prilagajanju spremembam na delovnih mestih, ki jih povzroča digitalizacija.</li> <li>• Slovenija namerava spodbujati vseživljenjsko učenje (zlasti za prožne možnosti za izpopolnjevanje in preusposabljanje za vse (predvidene spodbude ESS +).</li> <li>• Privlačnost za študij v Sloveniji študentov iz Zahodnega Balkana in Evro-Sredozemske regije.</li> <li>• Strategija turizma, ki predvideva promocijo poklicnega izobraževanja na področju turizma in izboljšanje podobe turističnih poklicev.</li> <li>• Rast povpraševanja po pripravi programov, ki bodo usmerjeni na praktična in sodobna strokovna znanja kot so digitalizacija, trajnostni razvoj, osebostne in komunikacijske kompetence, ustvarjalnost, podjetnost in osebostna rast.</li> </ul>	<p>celotnem terciarnem izobraževanju v primerjavi z državami OECD.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Širitev mreže šol, ki izobražujejo za področje turizma in sorodnih dejavnosti.</li> <li>• Naraščanje življenjskih stroškov vpliva na dostopnost terciarnega izobraževanja in spodbuja študij v bližini doma.</li> <li>• Slaba prepoznavnost višješolskega strokovnega izobraževanja med dijaki, starši in inštitucijami, ki usmerjajo učence in dijake v izobraževanju (svetovalne službe, Zavodi za zaposlovanje,...).</li> <li>• Omejitve pri nagrajevanju in motiviranju javnih uslužbencev / nestimulativni plačni sistem v javnem sektorju.</li> </ul>
--	---

## 2 POSLANSTVO, VIZIJA IN DOLGOROČNI STRATEŠKI CILJI ZA OBDOBJE 2023 - 2027

V tem poglavju odgovarjamo na naslednji vprašanji: **kaj in kdo želimo biti ter kako se vidimo v prihodnosti?** S tem postavljamo strateški okvir delovanja na področju razvoja v novem strateškem obdobju do leta 2027. Opredelimo poslanstvo, vizijo in temeljno strateško usmeritev ter razvojne cilje, ki jih želimo uresničiti v tem razvojnem obdobju.

Na osnovi analize notranjega in zunanjega okolja in rezultatov delavnice ugotavljamo, da poslanstva, vizije Zavoda ni potrebno radikalno spreminjati, ampak samo smiselno nadgraditi. V prvi vrsti to velja za razvoj vzorčnega modela šolskega hotela, saj je obstoječa infrastruktura hotela Astoria ključna prednost našega Zavoda in postavlja temeljni okvir njegovega celotnega delovanja. V viziji je dodan večji poudarek mednarodnemu sodelovanju, s čimer želimo poudariti odprtost in vključevanje zavoda v mednarodno okolje. Večji poudarek je dan sodobnim znanjem in kompetencam, ki predstavljajo podporo zelenemu, digitalnemu in vrednostnemu razvoju slovenskega turizma.

### 2.1 POSLANSTVO IN VIZIJA

Poslanstvo mora biti skupno vsem deležnikom, ki so vključeni v delovanje zavoda, saj ga morajo skupaj udeležiti. Poslanstvo je torej tesno partnerstvo med zaposlenimi in zunanjimi

sodelavci zavoda, študenti, turističnimi podjetji, lokalnimi in regionalnimi skupnostmi ter državnimi institucijami in organizacijami na nivoju države. Tako bo ustvarjena večja vrednost za vse (za zaposlene, študente, turistične ponudnike, lokalno in širšo skupnost).

Posodobljeno poslanstvo se tako glasi:

**Poslanstvo** VSŠ Bled je izobraževanje in usposabljanje visoko strokovnih kadrov, ki bodo s svojim znanjem, veščinami, gostoljubnostjo in podjetnostjo na inovativen in kreativen način uspešno in trajnostno razvijali turizem, gostinstvo in velnes ter z njimi povezane dejavnosti (šport, kultura...) v Sloveniji in širši regiji.

Z vizijo določimo, kakšni želimo biti oz. postati v nekem določenem obdobju in kaj želimo doseči na področju našega delovanja in doseganja zelene pozicije na trgu. Gradimo jo na posebnostih in konkurenčnih prednostih zavoda. Daje nam podlago za strateške usmeritve in cilje v prihodnjem časovnem obdobju. Vizija morajo poznati vsi deležniki, ki so vključeni v delovanje zavoda, saj le tako zagotovimo delovanje vseh v isto smer. Zato jo moramo dobro komunicirati.

**Vizija VSŠ Bled** je:

VSŠ Bled se bo razvil v mednarodno prepoznan center znanja in sodobno izobraževalno središče, ki povezuje ter združuje različne ravni ter oblike vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja na področju turizma, gostinstva, velnesa in povezanih področij ter prispeva k zelenemu, digitalnemu in vrednostnemu razvoju turizma, s svojo kakovostjo pa sooblikuje ugled Bleda kot svetovne turistične destinacije.

Izhodišče te vizije je šolski hotel, ki bo postal primer odličnosti praktičnega izobraževanja v evropskem merilu in tako zagotavljal visoko zaposljivost in odličnost študentov. Zavod bo pri vseh svojih dejavnostih aktivno vključen v gospodarsko in družbeno okolje doma in v mednarodnem okolju ter razvijal zgleden odnos med zaposlenimi, študenti in lokalno skupnostjo, hkrati pa bo popolnoma odprt za nove ideje, svetovne prakse in strokovnjake iz najrazličnejših okolij.

## 2.2 RAZVOJNI CILJI

Iz poslanstva in vizije zavoda smo izpeljali 7 strateških ciljev in 34 operativnih ciljev, ki jih bomo uresničili v tem strateškem obdobju.

### STRATEŠKI CILJ 1: ZAGOTAVLJANJE STABILNE RASTI IN POSLOVNE USPEŠNOSTI ZAVODA

CILJ 1.1	Razviti novi višješolski izobraževalni programi in programi za izpopolnjevanje v višjem strokovnem izobraževanju v skladu s potrebami trga in poklici prihodnosti.
CILJ 1.2	Razviti programi usposabljanja za kadre v turizmu in druge ciljne skupine.
CILJ 1.3	Večja prepoznavnost VSS Bled doma in v mednarodnem okolju.
CILJ 1.4	Spodbudno in kreativno delovno okolje, visoko motivirani zaposleni.

### STRATEŠKI CILJ 2: DVIG IN ZAGOTAVLJANJE VISOKE KAKOVOSTI IZVEDBE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

CILJ 2.1	Prehodnost študentov v višini 80 %.
CILJ 2.2	Delež diplomantov po treh letih od vpisa v višini 40 %.
CILJ 2.3	Vzpostavljen učinkovit sistem spremljanja zadovoljstva študentov.
CILJ 2.4	Visoka stopnja zadovoljstva študentov (ocena 4,8).
CILJ 2.5	Visoka kakovost projektne dela študentov.
CILJ 2.6	Uspešen začetek izvajanja prenovljenega študijskega programa GT s sodobnimi učnimi orodji in metodami.
CILJ 2.7	Pripravljeni predmeti v okviru odprtega kurikuluma programa GT, usklajeni s potrebami turističnega gospodarstva in z njim povezanimi dejavnostmi.
CILJ 2.8	Pripravljen prenovljen študijski program VEL s sodobnimi učnimi orodji in metodami.
CILJ 2.9	Usposobljeni predavatelji in mentorji za uporabo sodobnih učnih orodij in metod poučevanja.



### **STRATEŠKI CILJ 3: DVIG IN ZAGOTAVLJANJE VISOKE KAKOVOSTI IZVEDBE PRAKTIČNEGA IZOBRAŽEVANJA**

CILJ 3.1	Visoka kakovost izvajanja PRI v podjetjih.
CILJ 3.2	Usposobljeni mentorji za izvajanje PRI v šolskem hotelu Astoria in v mentorskih podjetjih.
CILJ 3.3	Visoka stopnja zadovoljstva študentov z opravljanjem PRI v podjetjih doma in v tujini.
CILJ 3.4	Vzpostavljen učinkovit sistem spremljanja zadovoljstva študentov z opravljanjem PRI v podjetjih in vseh študentov in dijakov v šolskem hotelu Astoria.
CILJ 3.5	Visoka stopnja zadovoljstva študentov.
CILJ 3.6	Odlično sodelovanje s šolami doma in v tujini na področju izvajanja PRI.

### **STRATEŠKI CILJ 4: RAZVOJ VZORČNEGA MODELA ŠOLSKEGA HOTELA KOT SREDIŠČA PRAKTIČNEGA IZOBRAŽEVANJA ZA VSE RAVNI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA**

CILJ 4.1	Razvit sodoben model šolskega hotela kot središča praktičnega izobraževanja.
CILJ 4.2	Usposobljeni mentorji za izvajanje PRI v šolskem hotelu Astoria in v mentorskih podjetjih.
CILJ 4.3	Opravljanje PRI v šolskem hotelu Astoria je »TOP izbira« za študente.

### **STRATEŠKI CILJ 5: ZAGOTAVLJANJE RAZVOJA, STABILNE RASTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA MIC IN ŠOLSKEGA HOTELA ASTORIA**

CILJ 5.1	Vzpostavljen nov dinamičen poslovni model šolskega hotela Astoria.
CILJ 5.2	Popolna prenova hotelskih sob in izvedene ostale načrtovane investicije v infrastrukturo MIC-a.
CILJ 5.3	Vzpostavljeno partnersko sodelovanje MIC s turističnim gospodarstvom v okviru poslovnega odbora MIC.
CILJ 5.4	Izdelan Razvojni program MIC-a z akcijskim načrtom.
CILJ 5.5	Vzpostavljeni programski odbori in strokovni aktivni MIC-a za izvajanje razvojnega programa.

## STRATEŠKI CILJ 6: ORGANIZIRANO, PRIJAZNO IN KREATIVNO DELOVNO OKOLJE

CILJ 6.1	Vzpostavljena organiziranost dela, ki zagotavlja uspešno in učinkovito izvajanje dejavnosti in doseganje ciljev zavoda.
CILJ 6.2	Kadrovska struktura usklajena z razvojnimi potrebami zavoda.
CILJ 6.3	Visoka pripadnost zaposlenih zavodu in visoka motivacija za delo.
CILJ 6.4	Vzpostavljena enota kultura zavoda, ki spodbuja k doseganju strateških ciljev zavoda.
CILJ 6.5	Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih.

## STRATEŠKI CILJ 7: KREPITEV VKLJUČENOSTI V DOMAČE OKOLJE, MEDNARODNEGA SODELOVANJA IN INTERNACIONALIZACIJE

### Operativni cilji

CILJ 7.1	Vzpostavljena organizacijska struktura za zagotovitev organiziranega, koordiniranega in ciljno usmerjenega delovanja zavoda na področju sodelovanja z deležniki doma in v tujini.
CILJ 7.2	VŠŠ je prepoznaven in zanesljiv partner na področju izobraževanja za turizem v Sloveniji in tujini.

Izbrane dolgoročne cilje smo na osnovi razpoložljivih podatkov preoblikovali v okvir za pripravo dolgoročnih ciljev, kot ga predpisujejo Navodila za pripravo programa dela, kadrovskega in finančnega načrta.

**Tabela 8: Kazalniki za doseganje ciljev izbranih razvojnih ciljev**

Dolgoročni cilj	Zap. št.	Opis kazalnika	Izhodiščna vrednost kazalnika (2022)	Ciljna vrednost kazalnika (2027)
Rast poslovne uspešnosti	1.1.	Čisti prihodek iz poslovanja	2.641.803,00 €	3.000.000,00 €
	1.2.	Poslovni rezultat	87.187,00 €	95.000,00 €
	1.3.	Dodana vrednost na zaposlenega v tržni dejavnosti	30.219,00 €	40.000,00 €

Dvig kakovosti izvedbe izobraževalnih programov	2.1.	Prehodnost	53,7%	80%
	2.2.	Delež diplomantov po 3 letih od vpisa	35%	40%
	2.3.	Zadovoljstvo študentov	4,6	4,8
Dvig kakovosti izvedbe praktičnega izobraževanja	3.1.	Delež izvajanja PRI v MIC	20%	50%
	3.2.	Delež podjetij za PRI s preverjenimi mentorji	50%	95%
	3.3.	Število študentov, dijakov na PRI v MIC-u iz drugih šol in tujine	6	30
Uspešnost poslovanja MIC-a (šolski hotel Astoria)	4.1.	Zasedenost hotela (na sobo)	52%	70%
	4.2.	Povprečna doba bivanja gostov	2,3	2,8
	4.3.	Ocena kakovosti storitev (Booking.com)	8,5	9,0

### 3 AKCIJSKI NAČRT ZA DOSEGANJE CILJEV ZAVODA

---

V Akcijskem načrtu predstavljamo glavne aktivnosti in ukrepe s katerimi bomo dosegli strateške cilje Zavoda.

Razvojne cilje uresničujemo z ukrepi in aktivnostmi preko petih prioriternih in enega horizontalnega področja in sicer:

Prioritetno področje 1: Poslovna uspešnost in rast Zavoda.

Prioritetno področje 2: Kakovost izobraževanja.

Prioritetno področje 3: Kakovost praktičnega izobraževanja (PRI).

Prioritetno področje 4: Razvoj in poslovna uspešnost MIC in šolskega hotela Astoria.

Prioritetno področje 5: Organizacija dela, kadri, kreativno delovno okolje.

Horizontalno področje: Povezanost z gospodarstvom, mednarodno sodelovanje in internacionalizacija.

#### 3.1 PRIORITETNO PODROČJE 1: POSLOVNA USPEŠNOST IN RAST ZAVODA

##### Izhodišča in ključni izzivi

Zagotavljanje finančne stabilnosti in poslovne uspešnosti je temelj za nadaljnjo uspešno rast Zavoda. V preteklem strateškem obdobju je Zavod, kljub pandemiji COVID-19, z izjemo leta 2020, izkazoval pozitiven poslovni rezultat. K temu je prispevala izključno tržna dejavnost, medtem ko je Zavod v javnem delu, kljub optimizaciji stroškov (manjše število zaposlenih, združevanje ekskurzij, krčenje sredstev za projektno delo), že posloval s primanjkljajem. Ta je bil pokrit s presežki preteklih let. Ti, krizni ukrepi, so bili kratkoročno sicer ustrezni, srednjeročno pa ob negativnih trendih vpisa študentov in naraščajoči konkurenci na trgu izobraževanja, ob nespremenjenem modelu financiranja višješolskega strokovnega izobraževanja, ne bodo zadoščali za ohranjanje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti javnega dela Zavoda.

Izziv Zavoda v novem strateškem obdobju je, kako ob neugodnih demografskih trendih, zmanjšanju interesa mladih za študij gostinstva in turizma, ob splošno nizkem vpisu v višješolske strokovne programe zaradi slabe prepoznavnosti ter ob naraščajoči konkurenci višješolskih strokovnih izobraževalnih programov na področju gostinstva, turizma in velnesa, ohraniti konkurenčnost Zavoda na trgu izobraževanja ter s tem zagotoviti rast in poslovno uspešnost Zavoda? Zavod bo ta izziv naslovil s prilagoditvijo poslovanja novonastalim razmeram na trgu izobraževanja in v dejavnosti turizma tako, da bo optimalno izkoristil priložnosti, odpravil identificirane slabosti in aktiviral še ne polno izkoriščene notranje potenciale.

Finančno stabilnost poslovanja, poslovno uspešnost in rast bo Zavod zagotavljal z naslednjimi ukrepi in aktivnostmi:

- ➔ Ob neugodnih trendih vpisa v študijska programa GT in VEL, bo v prvi vrsti potrebno aktivnosti usmeriti v **razvoj in izvajanje novih višješolskih študijskih programov za**

**pridobivanje strokovnih znanj in kompetenc po katerih raste povpraševanje na trgu dela.** Prilagajanje študijskih programov Zavoda povpraševanju na trgu dela in izobraževanju za poklice prihodnosti bo postala stalna aktivnost, za katero bomo v novem strateškem obdobju postavili temeljno organizacijsko in izvedbeno shemo, ki bo zagotavljala optimalno izbiro novih programov izobraževanja in pripravo na njihovo uvedbo in izvajanje. Kratkoročno bo Zavod proučil možnosti za izvajanje že potrjenih višješolskih izobraževalnih programov in tudi programov za izpopolnjevanje na področju višjega strokovnega izobraževanja. Slednji predstavljajo novost slovenskega izobraževalnega sistema in predstavljajo priložnost za razširitev izobraževalne dejavnosti Zavoda.

- ➔ Spremembe v dejavnosti turizma po pandemiji COVID-19 Zavodu odpirajo priložnosti za **razvoj programov usposabljanja kadrov v turističnih podjetjih**, ki se soočajo z velikim pomanjkanjem kvalificiranega kadra. Kadrovske primanjkljaje rešujejo z zaposlovanjem nekvalificiranih delavcev in zaposlovanjem tujcev. Obe skupini potrebujeta hitre in prilagojene programe usposabljanja, ki jih na trgu trenutno primanjkuje. Zavod ima na razpolago vse vire (človeške in infrastrukturo) za pripravo tržnih programov usposabljanja za turistična podjetja in posebne ciljne skupine kot so starejši (vseživljenjsko učenje), mala in srednja podjetja s področja turizma, gostinstva in velnesa, lokalne skupnosti in društva, ki so neposredno ali posredno povezana s turizmom (planinska, športna, kulturna, turistična društva ipd.). Za optimalno izkoriščenje te priložnosti morajo odpraviti nekatere slabosti predvsem na področju človeških virov, kjer je potrebno vzpostaviti ustrezne mehanizme za motivacijo zaposlenih za izvajanje tržne dejavnosti, okrepiti ekipo predavateljev in mentorjev tudi z večjim vključevanjem gostujočih predavateljev iz tujih uglednih šol in podjetij ter okrepiti povezanost javnega dela s tržno dejavnostjo. Ukrepi in aktivnosti za razvoj človeških virov so predstavljeni v Prioritetnem področju 6: Organizacija dela, kadri, spodbudno in kreativno delovno okolje.
- ➔ Slabo prepoznavnost višješolskih izobraževalnih programov v Sloveniji in tudi VSŠ Bled bomo v novem strateškem obdobju izboljšali z **intenzivno promocijo šole v domačem in mednarodnem okolju**.
- ➔ Na poslovno uspešnost Zavoda pomembno vpliva tudi poslovanje enote MIC oz. šolskega hotela Astoria. Ta danes prispeva dve tretjini prihodkov in ustvarja čisti dobiček Zavoda. Nadaljnje uspešno poslovanje te enote je zato ključnega pomena za rast in poslovno uspešnost celotnega Zavoda. Ukrepi in aktivnosti, ki jih bomo izvedli v ta so predstavljeni v Prioritetnem področju 4.

**Tabela 9: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 1**

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Neugodni demografski vplivi in manjši interes za študij gostinstva in turizma – nižji vpis študentov.	Rast povpraševanja po raznovrstnih oblikah usposabljanja kadrov v turizmu in gostinstvu.	Slaba izkoriščenost ponudbe šolskega hotela kot učnega okolja za turistično gospodarstvo.	Odlična infrastruktura za izobraževanje in usposabljanje.

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Rast ponudbe konkurenčnih višješolskih izobraževalnih programov.	Spodbujanje izobraževanja in usposabljanja je glavna strateška usmeritev vseh državnih strategij – predvidene raznovrstne spodbude, tudi za nove programe izpopolnjevanja v višjem strokovnem izobraževanju.	Šibka motivacija zaposlenih za razvoj in izvajanje tržnih programov usposabljanja; tudi zaradi delnih zaposlitev predavateljev in posledično nižji pripadnosti šoli.	Predavatelji in mentorji z bogatimi praktičnimi izkušnjami v gospodarstvu.
Slaba prepoznavnost višješolskih strokovnih izobraževalnih programov in VSŠ.	Potreba po prilagajanju programov izobraževanja potrebam trgu dela in izobraževanju za poklice prihodnosti.	Nepovezanost javnega in tržnega dela Zavoda – razlike v kulturi obeh enot.	Široka mreža mentorskih podjetij in povezanost s turističnim gospodarstvom, lokalnimi, regionalnimi in nacionalnimi institucijami.
Visoki fiksni stroški in ohranjanje samostojnosti Zavoda.	Interes študentov Zahodnega Balkana za študij v Sloveniji.	Starostna struktura zaposlenih, predvsem predavateljev.	Široka mednarodna mreža in vpetost v okolje kot vir za gostujoče predavatelje in zunanje sodelavce za prenos znanja iz prakse v šolo.

## Glavni cilji

### STRATEŠKI CILJ 1: ZAGOTAVLJANJE STABILNE RASTI IN POSLOVNE USPEŠNOSTI ZAVODA

#### Operativni cilji

CILJ 1.1	Razviti novi višješolski izobraževalni programi in programi za izpopolnjevanje v višjem strokovnem izobraževanju v skladu s potrebami trga in poklici prihodnosti.
CILJ 1.2	Razviti programi usposabljanja za kadre v turizmu in druge ciljne skupine.
CILJ 1.3	Večja prepoznavnost VSŠ Bled doma in v mednarodnem okolju.

## Ukrepi in aktivnosti

### Ukrep 1.1: Razvoj novih višješolskih strokovnih študijskih programov in programov za izpopolnjevanje na področju višjega strokovnega izobraževanja

S tem ukrepom želimo na sistematičen način pristopiti k izvajanju že potrjenih in razvoju novih višješolskih študijskih programov ter programov za izpopolnjevanje na področju višjega strokovnega izobraževanja, s katerimi bomo povečali ponudbo izobraževanj in s tem število študentov ter tako zagotovili finančno stabilnost in poslovno uspešnost javnega dela Zavoda.

Aktivnosti bodo v prvi fazi usmerjene v **pripravo poslovnega modela za vpeljavo in razvoj novih programov izobraževanja**, ki bo vključeval oblikovanje projektne skupine, izdelavo metodologije za analiziranje potreb trga dela po znanjih, kompetencah in veščinah ter metodologijo za odločanje o uvajanju novih programov izobraževanja, katere ključna vsebina bo preverjanje notranjih potencialov (znanj, kompetenc in specializacije zaposlenih predavateljev, mentorjev in strokovnih sodelavcev) Zavoda za izvedbo. S tem bomo zagotovili sprotno prepoznavanje potreb po izobraževanju in usposabljanju, sposobnost Zavoda za pripravo in izvedbo identificiranih priložnosti na trgu in tako zagotovili hitro in učinkovito odzivnost Zavoda. Z vzpostavljenim mehanizmom za sprotno identificiranje potreb trga dela ob sočasnem spremljanju trendov na področju izobraževanja bomo postavili dobro osnovo **za izvajanje novih, že potrjenih javno veljavnih višješolskih programov in programov izpopolnjevanja v višjem strokovnem izobraževanju ter razvoj novih programov**.

Pri izbiri novih izobraževalnih programov in programov izpopolnjevanja se bomo osredotočili na področje turizma, gostinstva in velnesa, ter z njimi povezanimi dejavnostmi kot so šport, outdoor aktivnosti, kultura, zdravje, razvoj podeželja, zelenih prehod in trajnostni razvoj, ter na znanja, kompetence in veščine 21. stoletja kot so digitalizacija, inovativnost, kreativnost, podjetnost, komunikacijske veščine in še posebej na kompetence in veščine, ki so na globalni ravni prepoznane kot najpomembnejše veščine za področje turizma: kreativno razmišljanje, analitično razmišljanje, trženje in mediji, upravljanje z viri, skrb za stranke, empatija in aktivno poslušanje, skrb za okolje, večjezičnost in kontrola kakovosti (WEF, 2023). Pri tem se bomo povezali z Gospodarsko zbornico Slovenije, Turistično gostinsko zbornico Slovenije, Obrtno podjetniško zbornico, interesnimi gospodarskimi združenji, DMO, Zavodom za zaposlovanje in drugimi subjekti. Pri pripravi novih izobraževalnih programov bomo sodelovali z Visoko šolo za management Bled in drugimi visokošolskimi zavodi s ciljem priprave takšnih izobraževalnih programov, ki bodo omogočili čim lažjo prehodnost študentov iz višješolskega v visokošolsko izobraževanje. Aktivno se bomo **vključili v kompetenčne centre odličnosti, strateška partnerstva in druge mreže za razvoj izobraževanja in usposabljanja ter turizma v Sloveniji in v mednarodnem okolju**. V tem okviru bomo v sodelovanju s tujimi šolami ali samostojno **preverili tudi možnosti za razvoj mednarodnih študijskih programov**, ki bi jih izvajali na šoli ali na daljavo.

Izvedba tega ukrepa je v veliki meri odvisna od možnosti pridobitve državnih spodbud za zmanjšanje razkoraka med potrebami trga in izobraževalnimi programi, spodbud za pripravo in izvajanje novih izobraževalnih programov in programov izpopolnjevanja, zato bomo aktivno sodelovali z odločevalci na državni ravni za vključevanje tovrstnih aktivnosti v nacionalne programe za spodbujanje izobraževanja ter se vključevali v regionalne, državne in mednarodne projekte na tem področju.

## Aktivnosti

<b>A 1.1.1</b>	<p>Priprava poslovnega modela za vpeljavo in razvoj novih programov izobraževanja, ki vključuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imenovanje projektne skupine,</li> <li>- pripravo metodologije za analiziranje potreb trga dela po znanjih, kompetencah in veščinah;</li> <li>- pripravo metodologije za odločanje o uvajanju novih programov izobraževanja, ki vključuje način preverjanja notranjih potencialov (znanj, kompetenc in specializacije</li> </ul>
----------------	--



	zaposlenih predavateljev, mentorjev in strokovnih sodelavcev), način vključevanja zunanjih izvajalcev, pripravo finančne konstrukcije posameznega projekta in način ocenjevanja ekonomske upravičenosti posameznega projekta.
<b>A 1.1.2</b>	Spremljanje trga dela s poudarkom na področju turizma, gostinstva, velnesa in z njimi povezanimi ter sorodnimi dejavnostmi, ki vključuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacijo posvetov s turističnim gospodarstvom,</li> <li>- aktivno sodelovanje projektne skupine v regionalnih in nacionalnih projektih s področja izobraževanja in turizma,</li> <li>- aktivno vključevanje članov projektne skupine v kompetenčne centre in strateška partnerstva v Sloveniji in v mednarodnem okolju,</li> <li>- pripravo periodičnih analiz potreb trga s poudarkom na Gorenjski in makro destinaciji Alpska Slovenija.</li> </ul>
<b>A 1.1.3</b>	Priprava dvoletnih načrtov uvajanja in razvoja novih izobraževalnih programov in programov za izpopolnjevanje, priprava letnih poročil o izvajanju dvoletnih načrtov ter evalvacije posameznih aktivnosti.
<b>A 1.1.4</b>	Priprava izvedbenih projektov za uvajanje novih javnoveljavnih študijskih programov in programov izpopolnjevanja.
<b>A 1.1.5</b>	Priprava predlogov novih izobraževalnih programov in programov izpopolnjevanja.
<b>A 1.1.6</b>	Priprava izvedbenih projektov za uvajanje novih izobraževalnih programov.
<b>A 1.1.7</b>	Proučitev možnosti za pripravo mednarodnih študijskih programov (samostojno ali v sodelovanju s šolami v tujini).

Razvoj novih izobraževalnih programov in programov izpopolnjevanja v skladu s potrebami trga dela in trendi v izobraževanju je neposredno povezan z razvojem programov usposabljanja kadrov v turizmu in z njim povezanimi dejavnostmi, ki so posebej predstavljeni v Ukrepu 1.2.

### **Ukrep 1.2: Razvoj programov usposabljanja za kadre v turizmu in z njim povezanimi dejavnostmi ter za druge ciljne skupine**

S tem ukrepom želimo prispevati k izboljšanju usposobljenosti kadrov v turistični dejavnosti. Ta se sedaj sooča z velikim kadrovskim primanjkljajem in posledično zaposlovanjem nekvalificiranih kadrov in tujcev, kar vpliva na kakovost in s tem zadovoljstvo gostov. Turistična podjetja potrebujejo hitre in njim prilagojene programe usposabljanja, ki jih na trgu trenutno primanjkuje.

V okviru tega ukrepa bomo na sistematičen način pristopili k **pripravi programov usposabljanja** za zaposlene v turizmu, ki bodo ustrezali potrebam turističnega gospodarstva in s turizmom povezanih dejavnosti. V sodelovanju s turističnim gospodarstvom bomo v prvi fazi **pripravili analizo potreb po programih usposabljanja kadrov**, vključno z analizo najprimernejših načinov / oblik usposabljanja (usposabljanje na delovnem mestu, tečaji na šoli in v šolskem hotelu Astoria, ipd.). Analiza nam bo služila za oblikovanje programov, ki bodo v največji možni meri upoštevali želje, interese in potrebe turističnega gospodarstva. Na tej

podlagi bomo pripravili program usposabljanj, z določeno vsebino, načinom izvedbe, številom udeležencev in izvajalci (notranjimi in zunanjimi). Za promocijo pripravljenih programov usposabljanja bomo **pripravili izvedbeni načrt trženja**, s katerim bomo dosegli čim večje število potencialnih udeležencev. Promocija programov usposabljanja bo vključena v celovito promocijo in trženje programov izobraževanja in usposabljanja Zavoda, ki je predstavljena v Ukrepu 1.3.

Razvili bomo posebne programe usposabljanja za hitro pripravo in socialno integracijo tuje delovne sile v slovensko kulturno okolje in turistično dejavnost (npr. učenje slovenščine, spoznavanje kulture in prostora ...) ter programe usposabljanja za druge ciljne skupine, kot so starejši, društva, brezposelni, ipd., s katerimi želimo prispevati k bolj pestri ponudbi programov za vseživljenjsko učenje in povečanju zaposlitvenih možnosti brezposelnih oseb.

Izvajanje tega ukrepa bo prevzela projektna skupina za razvoj novih programov izobraževanja, opredeljena v Ukrepu 1.1. Projektna skupina bo v okviru Ukrepa 1.2. skrbela za sprotno preverjanje potreb po usposabljanju, pripravljala programe usposabljanja in izvajala evalvacije izvedenih programov. V ta namen bo pripravila metodologijo za evalvacijo programov usposabljanja. Za potrjevanje predlogov programov usposabljanja se smiselno uporablja metodologija za odločanje o uvajanju novih izobraževalnih programov (Ukrep 1.1., A 1.1.1.).

### Aktivnosti

<b>A 1.2.1</b>	Priprava protokola dela, nalog, odgovornosti in nagrad projektne skupine za področje usposabljanja. (Povezano z A 1.1.1.).
<b>A 1.2.2</b>	Priprava periodičnih analiz potreb po usposabljanjih kadrov v turizmu in z njim povezanimi dejavnostmi. Povezano z A 1.1.2.
<b>A 1.2.3</b>	Priprava dvoletnih načrtov programov usposabljanja za različne ciljne skupine, priprava letnih poročil o izvajanju dvoletnih načrtov ter evalvacije posameznih aktivnosti.
<b>A 1.2.4</b>	Priprava izvedbenih načrtov za posamezne programe usposabljanja.
<b>A 1.2.5</b>	Priprava metodologije za evalvacijo in sprotno izvajanje evalvacije izvedbe posameznih programov usposabljanja.
<b>A 1.2.6</b>	Priprava in izvedba Načrta trženja programov usposabljanja. (Povezano z A 1.3.2.)
<b>A 1.2.7</b>	Priprava stimulativnega modela nagrajevanja zaposlenih za delo na razvoju in izvajanju programov usposabljanja. (Povezano z A 6.2.1.).

### Ukrep 1.3: Promocija šole

Slaba prepoznavnost višješolskega izobraževalnega sistema v Sloveniji ob sočasni rasti ponudbe višješolskih in bolj prepoznavnih visokošolskih programov na področju turizma, gostinstva in velnesa je ena od ključnih nevarnosti za zagotavljanje stabilne rasti in poslovne uspešnosti Zavoda. S tem ukrepom želimo nadgraditi in okrepiti promocijsko dejavnost šole s celoletnim izvajanjem promocijskih aktivnosti in z razširitvijo obstoječih oblik in načinov promocije z novimi.

V prvi vrsti bomo **vzpostavili pregledno organizacijsko strukturo za izvajanje promocijske dejavnosti** in **vedli pripravo letnih izvedbenih načrtov promocije s finančnim načrtom**. Obstoječi model izvajanja promocijske dejavnosti šole predstavlja dobro izhodišče, vendar pa potreba po intenziviranju in povečanju obsega promocijskih aktivnosti zahteva okrepitev ekipe za izvajanje promocije in skladno s tem tudi vzpostavitev pregledne organizacijske strukture za njeno izvajanje. V skladu s tem bomo **oblikovali projektno skupino za promocijo šole**, ki jo bodo sestavljali strokovni sodelavci in zainteresirani predavatelji šole z znanji in kompetencami na področju trženja, komunikacije in jezikov. Njihova naloga bo **pripraviti letne načrte promocije**, ki bodo vključevali pregled promocijskih aktivnosti za določene ciljne skupine (dijaki, zaposleni, starši, ipd.), z določenimi nosilci za pripravo in izvedbo posameznih promocijskih aktivnosti, terminskim načrtom in načrtovanimi finančnimi sredstvi za njihovo izvedbo. Naloga projektne skupine bo tudi **evalvacija izvedbe letnih načrtov promocije**, ki bo služila stalnemu izpopolnjevanju in usklajevanju letnih načrtov z aktualno situacijo na trgu izobraževanja in usposabljanja.

Obstoječe promocijske aktivnosti (Informativni dnevi, promocije na srednjih šolah, objavljanje na spletni strani šole in v družbenih omrežjih) bomo **nadgradili z novimi orodji ter oblikami oglaševanja in trženja, ki bodo bolj ciljno usmerjeni na posamezne ciljne skupine**. Glavni cilj je zagotoviti stalno prisotnost šole pri ciljnih javnostih. V ta namen bomo intenzivirali objavljanje informacij o dogajanju na šoli (načrtovanih in izvedenih projektih, dosežkih študentov in zaposlenih, ipd.) v lokalnih časopisih, na lokalnih radijskih in TV postajah, vse novice pa povzeli v spletnem časopisu šole. V ta namen bo oblikovan Uredniški odbor, v katerega bomo vključevali tudi študente.

Poseben del programa promocije vključuje **sistematičen pristop k promociji šole na tujih trgih**, predvsem na Zahodnem Balkanu, kjer je prepoznan velik interes za študij v Sloveniji. V ta namen bomo izkoristili mrežo partnerjev iz teh držav in skupaj z njimi sooblikovali promocijske aktivnosti, s katerimi bomo najboljše dosegali ciljne javnosti. Za promocijo šole na drugih tujih trgih bomo koristili že utečen mehanizem programa ERASMUS +.

Ukrepe in aktivnosti za povečanje prepoznavnosti višješolskega strokovnega izobraževanja izvaja tudi Skupnost višjih šol RS, ukrepi za spodbujanje izobraževanja in usposabljanja pa so predvideni tudi v drugih strateških dokumentih na ravni države<sup>4</sup>, med njimi tudi v Strategiji slovenskega turizma 2022 – 2028 (MGRT, 2022). Zavod se bo **aktivno vključeval v promocijske aktivnosti, ki jih bodo izvajale institucije na nacionalni ali regionalni ravni**.

Promocijske aktivnosti šole se bodo smiselno vključevale in povezovale s trženjskimi aktivnostmi šolskega hotela Astoria, ki so predstavljene v Ukrepu 4.1.

## Aktivnosti

<b>A 1.3.1</b>	Oblikovanje organizacijske strukture za izvajanje promocijske dejavnosti šole, ki: <ul style="list-style-type: none"><li>- vključuje oblikovanje projektne skupine za promocijo,</li><li>- opredeljuje njihove naloge, aktivnosti in odgovornosti, način komunikacije in vrednotenje dela članov projektne skupine.</li><li>- V tem okviru se oblikuje tudi Uredniški odbor za spletni časopis, spletne strani in družbena omrežja, ki jih uporablja šola.</li></ul>
----------------	--

<sup>4</sup> Glej Analizo zunanjega okolja.

<b>A 1.3.2</b>	Priprava in izvedba letnih programov promocije šole doma in na tujih trgih, vključno s finančnim načrtom.
<b>A 1.3.3</b>	Priprava evalvacije letnih programov promocije s predlogi izboljšav.
<b>A 1.3.4</b>	Vključevanje in aktivno sodelovanje v promocijskih aktivnostih institucij na nacionalni in regionalni ravni.

## 3.2 PRIORITETNO PODROČJE 2: KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA

### Izhodišča in ključni izzivi

Zagotavljanje visoke kakovosti izobraževanja je ključna usmeritev Zavoda, saj sta ob rasti ponudbe konkurenčnih izobraževalnih programov, zagotavljanje zadovoljstva študentov in njihova visoka zaposljivost ključna za uspešen razvoj in poslovno uspešnost Zavoda.

V zadnjem strateškem obdobju je Zavod sicer presegel cilj povečanja deleža diplomantov po treh letih od vpisa, vendar je ta delež še vedno zelo nizek. Visoka je tudi ocena zadovoljstva študentov, vendar je ta ocena zaradi nizkega deleža izpolnjenih anket le delno sprejemljiva. Poslabšala se je prehodnost študentov, ki v letu 2022 ne dosega niti izhodiščne vrednosti iz leta 2017. Pomemben dejavnik tveganja, ki lahko vpliva na slabšo kakovost izobraževanja in s tem konkurenčnost Zavoda, je zmanjševanje finančnih sredstev za ekskurzije, projektno delo študentov in udeležbo študentov na mednarodnih tekmovanjih. To je v preteklem strateškem obdobju predstavljalo konkurenčno prednost Zavoda.

Identificirane slabosti bomo odpravili z **nadgradnjo modela spodbujanja študentov k diplomiranju. Nadgradili bomo sistem ocenjevanja zadovoljstva študentov** tako, da bo zagotavljal vsaj 60 % odzivnost študentov. **Izboljšali bomo projektno delo študentov in povečali obseg finančnih sredstev za ekskurzije, tekmovanja in ostale aktivnosti študentov.**

Drugo področje aktivnosti za zagotavljanje kakovosti izobraževanja obsega **pripravo novih učnih gradiv za prenovljene študijske programe in pripravo katalogov znanja za predmete v okviru odprtega kurikuluma na programu GT.** Aktivno se bomo **vključili v prenovo študijskega programa VEL**, tako da bo bolj privlačen za mlade, v večji meri ustrezal potrebam podjetij s področja velneške dejavnosti ter študentom omogočal pridobitev uporabnih znanj in veščin za delo v podjetjih in za samostojno podjetniško delovanje.

Sama prenova študijskega programa še ne zagotavlja kakovosti. Pomembna je kakovostna izvedba programa, ki se lahko doseže le z uporabo sodobnih učnih metod in orodij poučevanja. V skladu s tem bodo aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti izobraževanja usmerjene v **usposabljanje predavateljev, mentorjev in strokovnih sodelavcev za uporabo sodobnih učnih orodij in metod poučevanja.** V obdobju 2023 – 2026 bo najpomembnejša aktivnost na tem področju sodelovanje v inovativnem nacionalnem projektu »Digitrajni učitelj«, ki dviguje kompetentnost strokovnih delavcev v izobraževanju na področjih digitalne,

trajnostne in finančne pismenosti ter vzpostavlja aktivne samoučeče se skupnosti (Rokus Klett in konzorcijski partnerji, 2023). Poleg tega bomo pozornost namenili tudi usposabljanju na drugih področjih, ki so prepoznana kot pomanjkljiva in zahtevajo izboljšavo. S tem bomo povečali angažiranje zaposlenih za usposabljanje, ki je sedaj kljub dokaj bogati ponudbi usposabljanj, skromno.

**Tabela 10: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 2**

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Ohranjanje kakovosti ob nižjem vpisu študentov in posledično nižjim obsegom financiranja javnega dela Zavoda.	Prenovljen študijski program GT .	Slabša prehodnost študentov.	Odlična infrastruktura za izobraževanje in usposabljanje.
Rast ponudbe kakovostnih konkurenčnih višješolskih izobraževalnih programov.	Odprt kurikulum na prenovljenem programu GT.	Nizek delež diplomantov po treh letih vpisa.	Predavatelji in mentorji z bogatimi praktičnimi izkušnjami v gospodarstvu.
Zagotavljanje realne ocene zadovoljstva študentov. Slab obisk študentov na predavanjih in vajah zaradi opravljanja študentskega dela.	V teku je prenova študijskega programa VEL.	Zmanjševanje obsega projektnega dela, združevanje ekskurzij.	Široka mednarodna mreža in vpetost v okolje kot vir za gostujoče predavatelje in zunanje sodelavce za prenos znanja iz prakse v šolo.
	Spodbude za usposabljanje predavateljev doma in v tujini (ERASMUS +).	Starostna struktura predavateljev.	Individualno delo s študenti.
	Sodelovanje v inovativnem nacionalnem projektu »Digitrajni učitelj«.	Pomanjkanje pedagoško andragoških znanj pri mentorjih.	

## Glavni cilji

### STRATEŠKI CILJ 2: DVIG IN ZAGOTAVLJANJE VISOKE KAKOVOSTI IZVEDBE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

#### Operativni cilji

CILJ 2.1	Prehodnost študentov v višini 80 %.
CILJ 2.2	Delež diplomantov po treh letih od vpisa v višini 40 %.
CILJ 2.3	Vzpostavljen učinkovit sistem spremljanja zadovoljstva študentov.
CILJ 2.4	Visoka stopnja zadovoljstva študentov (ocena 4,8).
CILJ 2.5	Visoka kakovost projektnega dela študentov.

CILJ 2.6	Uspešen začetek izvajanja prenovljenega študijskega programa GT s sodobnimi učnimi orodji in metodami.
CILJ 2.7	Pripravljeni predmeti v okviru odprtega kurikuluma programa GT, usklajeni s potrebami turističnega gospodarstva in z njim povezanimi dejavnostmi.
CILJ 2.8	Pripravljen prenovljen študijski program VEL s sodobnimi učnimi orodji in metodami.
CILJ 2.9	Usposobljeni predavatelji in mentorji za uporabo sodobnih učnih orodij in metod poučevanja.

## Ukrepi in aktivnosti

### Ukrep 2.1: Spodbujanje študentov k študiju in diplomiranju

S tem ukrepom želimo povečati prehodnost študentov in število študentov, ki študij zaključijo z diplomom v treh letih od vpisa. Zavod sicer že več let izvaja aktivnosti za spodbujanje študentov k diplomiranju. V ta namen vsako leto organizira posvete s študenti (tudi tistimi, ki niso več na šoli) in jih periodično z elektronskimi sporočili spodbuja k pripravi diplomskega dela. Kljub tem naporom, je delež diplomantov izredno nizek. Na diplomiranje in prehodnost študentov močno vpliva pomanjkanje kadra v gospodarstvu in posledično velika ponudba prostih delovnih mest. Za zadržanje študentov je zato ključno, da na šoli ustvarimo takšno okolje, ki bo študente spodbujalo k študiju in diplomiranju takoj po zaključku študijskih obveznosti.

K izgradnji takšnega okolja bodo prispevali ukrepi, ki jih bomo izvedli v tem strateškem obdobju. Konkretno bomo za povečanje prehodnosti in diplomiranja študentov **vzpostavili sistem spremljanja potreb in želja študentov**, ki nam bo omogočal razumevanje njihovih osebnih ciljev in na tej podlagi prilaganje študentovih aktivnosti njihovim prioritetam. Vzpostavili bomo tudi **sistem rednega spremljanja napredka študentov**, s katerim bomo lahko pravočasno prepoznali težave pri doseganju študijskih rezultatov in jim nudili ustrezno podporo. V ta namen bomo **okrepili ekipo tutorjev**, ki bodo s študenti pripravljali individualne študijske načrte, skrbeli za spremljanje napredka študentov in predlagali ustrezne vrste pomoči, mentorstva in svetovanja tistim študentom, ki bodo zaostajali v študijskih rezultatih.

**Za spodbujanje študentov k diplomiranju bomo nadgradili obstoječi sistem** tako, da bomo študente že v prvem letniku, ali vsaj na začetku drugega letnika spodbudili k razmišljanju o temi diplomskega dela in jim dali možnost, da si izberejo mentorja in pripravljajo diplomsko delo že v času študija. To možnost imajo študenti sicer že danes, vendar bomo s pripravo posvetov tudi za študente prvega letnika, to možnost še bolj intenzivno promovirali. **Nadgradili bomo Navodila za pisanje diplomskih del**, tako da bodo bolj prijazna za uporabo (priprava podlage za pisanje diplomskih del, bolj jasno zapisana pravila citiranja, ipd.).

### Aktivnosti

<b>A 2.1.1</b>	Vzpostavitev sistema za spremljanje potreb in želja študentov, ki vključuje pripravo vprašalnika n na tej podlagi pripravo individualnih študijskih načrtov za študente.
----------------	--



<b>A 2.1.2</b>	Imenovanje tutorjev za pripravo individualnih študijskih načrtov in spremljanje napredka študentov.
<b>A 2.1.3</b>	Posodobitev Navodil za pisanje diplomskih del.
<b>A 2.1.4</b>	Spodbujanje študentov prvega in drugega letnika k izbiri teme in začetku priprave diplomskega dela.
<b>A 2.1.5</b>	Izvajanje posvetov s študenti na temo priprave diplomskih del (2 X letno).
<b>A 2.1.6</b>	Periodični opomniki študentom (elektronska pošta z aktualnimi naslovi diplomskih del).

### **Ukrep 2.2: Nadgradnja sistema za spremljanje zadovoljstva študentov**

S tem ukrepom želimo izboljšati sistem za merjenje zadovoljstva študentov in vzpostaviti mehanizem za sprotno odpravljanje slabosti, ki zmanjšujejo zadovoljstvo študentov s študijem na šoli. S tem bomo prispevali k stalnemu izboljševanju in dvigu kakovosti izobraževanja. V tem namen bomo najprej **nadgradili obstoječi sistem spremljanja zadovoljstva študentov** preko vprašalnika tako, da bo zagotavljal stopnjo odzivnosti v višini najmanj 60 % vseh vpisanih študentov. Večjo pozornost bomo namenili analizi vprašalnikov in za področja, ki jih študenti ocenjujejo slabše, pripravili načrt popravljalnih ukrepov.

#### **Aktivnosti**

<b>A 2.2.1</b>	Nadgradnja sistema za spremljanje zadovoljstva študentov.
<b>A 2.2.2</b>	Izvajanje rednih analiz vprašalnikov o zadovoljstvu študentov.
<b>A 2.2.3</b>	Priprava načrtov popravljalnih ukrepov za izboljšanje stopnje zadovoljstva študentov.

### **Ukrep 2.3: Dvig kakovosti projektnega dela študentov, tekmovanja in ekskurzije**

Projektno delo študentov, sodelovanje na tekmovanjih in ekskurzije so pomembna področja nadgrajevanja teoretičnega znanja s praktičnimi kompetencami in veščinami študentov. V zadnjih letih je intenzivnost na teh področjih upadla, deloma zaradi pandemije COVID – 19, deloma zaradi manjšega števila študentov, deloma pa tudi zaradi slabše finančne situacije v javnem delu Zavoda in posledično nujnemu varčevanju.

V tem strateškem obdobju bomo **okrepili projektno delo, sodelovanje študentov na mednarodnih tekmovanjih in povečali število ekskurzij oz. terenskih vaj** ter skladno s tem tudi povečali obseg finančnih sredstev za njihovo izvedbo.



Za zagotavljanje visoke kakovosti projektne delo bomo v tem strateškem obdobju **okrepili ekipe mentorjev na študentskih projektih**, tako da bodo v vsak projekt vključeni somentorji, ki imajo specifična znanja ali kompetence, pomembne za projekt (finančni del, trženje, komunikacija ipd.).

Z namenom večjega povezovanja s turističnim gospodarstvom pri izvajanju projektov bomo **pripravili poslovni model sodelovanja s turističnimi podjetji in drugimi organizacijami** in na tej podlagi **ponudbo za sodelovanje pri izvajanju projektov študentov v turističnih podjetjih**. V tem okviru bomo proučili možnost sodelovanja študentov pri organizaciji večjih dogodkov in prireditvev v turističnih podjetjih (seminarji, konference in spremljajoči programi na teh dogodkih, poroke, športne prireditve, team building), pri čemer bo glavni kriterij za sodelovanje naših študentov pomoč pri organizaciji in načrtovanju dogodka in ne le izvedbi projekta. Ta aktivnost je neposredno povezana z Ukrepom 3.1. Krepitev mreže partnerskih podjetij za izvajanje PRI doma in v tujini, Prioritetnega področja 3.

Povečanje raznovrstnosti projektne delo študentov zahteva tudi **nadgradnjo sistema načrtovanja in spremljanja aktivnosti študentov v posameznih oblikah projektne delo** (obremenitev študentov, odkrivanje posebnih talentov in usmerjanje v skladu s tem).

#### Aktivnosti

<b>A 2.3.1</b>	Uvedba in izvajanje letnega načrtovanja sredstev za študentske projekte, tekmovanja in ekskurzije v finančnem načrtu zavoda.
<b>A 2.3.2</b>	Oblikovanje so-mentorskih ekip za posamezne študentske projekte, v skladu s potrebami posameznih projektov.
<b>A 2.3.3</b>	Oblikovanje poslovnega modela (možnih in izbranih načinov vključevanja študentov v projektno delo turističnega gospodarstva in drugih organizacij. (Povezano z A 3.1.3)
<b>A 2.3.4</b>	Priprava ponudbe turističnemu gospodarstvu in drugim organizacijam za sodelovanje študentov pri načrtovanju, organizaciji in izvajanju njihovih projektov. (povezano z A 3.1.3).
<b>A 2.3.5</b>	Nadgradnja sistema načrtovanja in spremljanja aktivnosti študentov v posameznih oblikah projektne delo.

#### Ukrep 2.4. Priprava in izvedba prenovljenih študijskih programov

S tem ukrepom načrtujemo aktivnosti, s katerimi bomo zagotovili uspešen zagon prenovljenega študijskega programa GT in uspešno pripravo prenovljenega študijskega programa VEL. Cilj prenove obeh študijskih programov je izboljšati prilagojenost študijskih programov potrebam trga dela ter »povečati uporabnost pridobljenih veščin in znanj, ki jih potrebuje slovenski turizem za zeleni, kakovostni, digitalni in vrednostni prehod« (MGRT,

2022). Poleg same prenove vsebine študijskih programov je za uspešno izvajanje in zagotavljanje visoke kakovosti izvedbe izobraževanja potrebno **pripraviti nova učna gradiva in v izvedbo v čim večji meri vpeljati sodobne učne metode in orodja**. Prenovljeni študijski program GT vključuje tudi **odprti kurikulum**, ki je namenjen večji prilagojenosti študija potrebam lokalnega gospodarstva, makro destinacij in vodilnih destinacij, v katerih delujejo posamezne šole. V pripravo vsebin odprtega kurikuluma bomo zato vključili turistično gospodarstvo in z njim povezane dejavnosti.

#### Aktivnosti

<b>A 2.4.1</b>	Priprava novih ali prenova obstoječih učnih gradiv za prenovljen študijski program GT.
<b>A 2.4.2</b>	Aktivna vključitev v pripravo prenove študijskega programa VEL; imenovanje predstavnikov šole v skupino za pripravo prenove in sprotno obravnavanje predlogov sprememb in dopolnitev.
<b>A 2.4.3</b>	Organizacija posveta s turističnim gospodarstvom na temo vsebin odprtega kurikuluma v študijskem programu GT.
<b>A 2.4.4</b>	Priprava katalogov znanj za izbrane predmete odprtega kurikuluma.
<b>A 2.4.5</b>	Priprava učnih gradiv za izbrane predmete odprtega kurikuluma.

#### Ukrep 2.5. Usposabljanje predavateljev, mentorjev in strokovnih sodelavcev

Usposobljeni predavatelji in mentorji so osnovni pogoj za zagotavljanje visoke kakovosti izvedbe izobraževanja. Naši predavatelji imajo sicer bogate izkušnje s poučevanjem, skupaj z mentorji pa tudi praktične izkušnje v turističnem gospodarstvu in z njim povezanimi dejavnostmi. Kljub temu pri mentorjih opazimo pomanjkanje pedagoških in andragoških znanj za uspešno delo s študenti. Hiter razvoj digitalizacije je prispeval k razvoju novih učnih pristopov, orodij in metod, ki jih na šoli zaradi pomanjkanja znanja še ne znamo polno izkoristiti.

Nova znanja in veščine s področja digitalne, trajnostne in finančne pismenosti bodo predavatelji, mentorji in strokovni sodelavci v letih 2023 – 2026 pridobivali z **usposabljanjem v okviru projekta »Digitrajni učitelj«**. V tem okviru se bodo predavatelji, mentorji in strokovni sodelavci Zavoda v letih od 2023 do 2026 udeležili usposabljanj v skupnem številu 104 ur, od tega 88 ur za digitalne kompetence, 8 ur za trajnostne kompetence in 8 ur za finančno pismenost. Aktivno sodelovanje v tem projektu predstavlja najpomembnejšo aktivnost na področju usposabljanja predavateljev, mentorjev in strokovnih sodelavcev Zavoda v naslednjih treh letih.

S ciljem sistematičnega pristopa k spodbujanju usposabljanja predavateljev, mentorjev in strokovnih sodelavcev Zavoda bomo z letom 2024 uvedli **pripravo letnih osebnih načrtov usposabljanja**. Cilj je, da se vsak zaposleni udeleži vsaj enega usposabljanja letno na področju za katerega ocenjuje, da so njegova znanja ali kompetence prešibke in jih želi izboljšati. Pri tem bomo koristili bogat nabor programov usposabljanja Skupnosti Višjih

strokovnih šol RS, pa tudi drugih ponudnikov usposabljanj v Sloveniji in tujini. Predavatelje, mentorje in strokovne sodelavce bomo spodbujali za usposabljanja v tujini preko programa ERASMUS +. Pri tem bomo sledili kompetencam učitelja prihodnosti, kot jih prepoznava stroka na področju izobraževanja (Slika 7).

**Slika 6: Prikaz glavnih elementov učitelja prihodnosti**



Vir: Čampelj B. (2023). Učitelj prihodnosti in projekti SDIG. Prispevek na Mednarodni konferenci Digitrajni učitelj – vaš ključ do uspeha v digitalni dobi (webinar). Portorož.

### Aktivnosti

<b>A 2.5.1</b>	Aktivno sodelovanje v programu usposabljanj »Digitrajni učitelj«.
<b>A 2.5.2</b>	Priprava letnih osebnih načrtov usposabljanja.
<b>A 2.5.3</b>	Udeležba predavateljev na vsaj enem usposabljanju doma ali v tujini letno.

## 3.3 PRIORITETNO PODROČJE 3: KAKOVOST PRI

### Izhodišča in ključni izzivi

Praktično izobraževanje (PRI) je pomemben del izobraževalnega procesa VSŠ Bled, saj je pridobivanje praktičnih znanj, kompetenc in veščin ena od glavnih elementov višješolskega strokovnega izobraževanja. Zavod ima za izvajanje PRI odlične pogoje, saj ima svoj šolski hotel Astoria, v katerem lahko izvaja PRI tako za študente šole kot tudi za dijake in študente drugih šol doma in v tujini.

Zavod je v zadnjem strateškem obdobju namenil posebno pozornost preverjanju usposobljenosti mentorjev v podjetjih in na tem področju dosegel načrtovane cilje in napredek v kakovosti opravljanja PRI v mentorskih podjetjih. Povečalo se je tudi število ur PRI v šolskem hotelu Astoria in tako dosežen cilj 20 % deleža izvajanja PRI v šolskem hotelu. Med kazalniki uresničevanja strateških ciljev ni bil dosežen edino cilj števila tujih študentov na PRI v šolskem

hotelu, kar je posledica pandemije COVID-19. V naslednjih letih se pričakuje ponovna rast števila tujih študentov, ki bodo PRI opravljali v šolskem hotelu.

Zavod bo tudi v tem strateškem obdobju **nadaljeval s krepitvijo kakovosti PRI v mentorskih podjetjih** s preverjanjem in predvsem z informiranjem in usposabljanjem mentorjev v podjetjih.

**Največji izziv Zavoda na področju zagotavljanja kakovosti PRI pa je izboljšanje učnega okolja in zagotavljanje visoke kakovosti PRI v šolskem hotelu Astoria.** Šolski hotel predstavlja eno od glavnih konkurenčnih prednosti Zavoda. Vendar ta tako po kakovosti kot tudi po obsegu in raznovrstnosti učnih aktivnosti še ne dosega stopnje vzorčnega šolskega hotela. Pomemben razlog za to je v šibki kadrovski sestavi MIC-a, ki ob majhni angažiranosti zaposlenih v šolskem delu zavoda, ne zmore izkoristiti vseh razvojnih potencialov. Pomemben razlog je tudi pomanjkanje znanja in kompetenc (predvsem pedagoško andragoških) vseh zaposlenih na tem področju. K majhnemu interesu študentov za opravljanje PRI v šolskem hotelu pa prispeva tudi krčenje storitev šolskega hotela v zadnjih letih (restavracija, kavarna, manj dogodkov). Študenti želijo pridobiti nova praktična znanja, kompetence in veščine z opravljanjem zahtevnejših del (organizacija dogodkov, vodenje a la carte restavracije, priprava paketov ipd.). Ker šolski hotel takšne ponudbe ne zagotavlja, se raje odločajo za opravljanje PRI v drugih podjetjih doma in v tujini. Glavni izziv v tem strateškem obdobju je tako, **kako izboljšati učno okolje v šolskem hotelu Astoria tako, da bo opravljanje PRI v šolskem hotelu Astoria postala »TOP izbira« prednostno za študente šole, pa tudi za dijake in študente drugih šol v Sloveniji in tujini?**

Ta izziv bomo naslovili s **pripravo celovitega strateškega načrta razvoja šolskega hotela Astoria**, ki bo na podlagi primerjalne analize uspešnih šolskih hotelov v tujini ter analize možnosti in notranjih potencialov zavoda opredelil glavne cilje, politike, programe, projekte in izvedbeni načrt za doseganje ciljev. V ta namen bo imenovala projektna skupina. Ta aktivnost je neposredno povezana z Ukrepom 4.1 Prioritetnega področja 4, v okviru katerega je predvidena celovita prenova poslovnega modela šolskega hotela Astoria, ki bo zagotavljal stabilno rast in povečal konkurenčnost šolskega hotela Astoria na turističnem trgu.

Kratkoročno bomo **okrepili usposabljanje mentorjev šolskega hotela Astoria za delo s študenti na PRI**, kar bo prispevalo k večjemu zadovoljstvu študentov z opravljanjem PRI v šolskem hotelu. K večjemu zadovoljstvu študentov bomo prispevali **s prenovo programa opravljanja PRI v času študijskega procesa v smeri povečanja fleksibilnosti** pri napotitvah študentov na PRI glede na predviden obseg dela v šolskem hotelu.

**Tabela 11: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 3**

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Nezainteresiranost študentov za opravljanje PRI v šolskem hotelu Astoria	Poslovanje šolskega hotela ni pod pritiskom čim večjega dobička.	Krčenje storitev v šolskem hotelu Astoria (še zmanjšuje interes študentov za opravljanje PRI)	Odlična infrastruktura. Prenovljen šolski hotel Astoria.

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Bolj fleksibilna organizacija PRI v šolskem hotelu Astoria (v skladu z obsegom dela v posameznih terminih)	Spodbude za usposabljanje mentorjev doma in v tujini	Pomanjkanje pedagoško andragoških znanj pri mentorjih za PRI v šolskem hotelu Astoria	Predavatelji in mentorji z bogatimi praktičnimi izkušnjami v gospodarstvu.
Šolski hotel Astoria mora postati TOP izbira za opravljanje PRI med študenti			Vzpostavljena široka mreža mentorskih podjetij za izvajanje PRI v Sloveniji.
			Vzpostavljeno sodelovanje s šolami in podjetji v tujini.

## Glavni cilji

### STRATEŠKI CILJ 3: DVIG IN ZAGOTAVLJANJE VISOKE KAKOVOSTI IZVEDBE PRAKTIČNEGA IZOBRAŽEVANJA

#### Operativni cilji

CILJ 3.1	Visoka kakovost izvajanja PRI v podjetjih.
CILJ 3.2	Usposobljeni mentorji za izvajanje PRI v mentorskih podjetjih.
CILJ 3.3	Visoka stopnja zadovoljstva študentov z opravljanjem PRI v podjetjih doma in v tujini.
CILJ 3.4	Vzpostavljen učinkovit sistem spremljanja zadovoljstva študentov z opravljanjem PRI v podjetjih in vseh študentov in dijakov v šolskem hotelu Astoria.
CILJ 3.5	Visoka stopnja zadovoljstva študentov z opravljanjem PRI.
CILJ 3.6	Odlično sodelovanje s šolami doma in v tujini na področju izvajanja PRI.

### STRATEŠKI CILJ 4: RAZVOJ VZORČNEGA MODELA ŠOLSKEGA HOTELA KOT SREDIŠČA PRAKTIČNEGA IZOBRAŽEVANJA ZA VSE RAVNI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

#### Operativni cilji

CILJ 4.1	Razvit sodoben model šolskega hotela kot središča praktičnega izobraževanja.
CILJ 4.2	Usposobljeni mentorji za izvajanje PRI v šolskem hotelu Astoria.
CILJ 4.3	Opravljanje PRI v šolskem hotelu Astoria je »TOP izbira« za študente.

### Ukrep 3.1: Krepitev mreže partnerskih podjetij za izvajanje PRI doma in v tujini

Zavod ima vzpostavljeno dobro mrežo partnerskih podjetij za izvajanje PRI doma in v tujini. V preteklem obdobju je bila izvedena pomembna nadgradnja PRI v podjetjih z vzpostavitvijo rednega spremljanja izvajanja PRI v podjetjih. S to aktivnostjo bomo nadaljevali tudi v tem strateškem obdobju. Nadaljevali bomo tudi z:

- **usposabljanjem mentorjev v podjetjih**, s poudarkom na pedagoško andragoških kompetencah in kompetencah 21. stoletja kot so digitalizacija, trajnostni razvoj, komunikacija in obvladovanje konfliktov,
- **organiziranjem kariernega dneva**, na katerem bomo partnerskim podjetjem ponudili možnost predstavitve njihovih podjetij in kariernih priložnosti za študente. Glede na velik interes podjetij za sodelovanje na kariernem dnevu, bomo ta dogodek organizirali večkrat (najmanj 2-krat letno), aktivno pa se bomo vključevali tudi v regionalne in nacionalne projekte in dogodke, namenjene predstavitvi kariernih priložnosti v gostinstvu, velnesu in turizmu.

**Sodelovanje s partnerskimi podjetji bomo nadgradili s ponudbo možnosti opravljanja PRI tudi med študijskim letom** v primerih, ko bodo podjetja izrazila interes za sodelovanje študentov pri načrtovanju, organizaciji in izvedbi večjih projektov (povezano z A 2.3.3 Oblikovanje poslovnega modela za vključevanja študentov v projektno delo turističnega gospodarstva in drugih organizacij in A 2.3.4 Priprava ponudbe turističnemu gospodarstvu in drugim organizacijam za sodelovanje študentov pri načrtovanju, organizaciji in izvajanju njihovih projektov). V ta namen bomo predhodno pripravili izhodišča in kriterije za sodelovanje študentov v tovrstnih projektih podjetij in temu primerno uskladili evidenco opravljenih ur PRI.

#### Aktivnosti

<b>A 3.1.1</b>	Redno spremljanje izvajanja PRI v podjetjih doma in v tujini in komunikacija z mentorji.
<b>A 3.1.2</b>	Organiziranje usposabljanja mentorjev (najmanj 1 x letno).
<b>A 3.1.3</b>	Priprava izhodišč in kriterijev za opravljanje PRI tekom študijskega leta v partnerskih podjetjih ter priprava ponudbe za opravljanje PRI v podjetjih tekom študijskega leta (Povezano z A 2.5.3 in A 2.5.4).
<b>A 3.1.4</b>	Organizacija kariernih dni na šoli (najmanj 2-krat letno).
<b>A 3.1.5</b>	Aktivno sodelovanje v regionalnih in nacionalnih projektih in dogodkih na temo kariernih priložnosti v gostinstvu, velnesu in turizmu.

### Ukrep 3.2: Usposabljanje mentorjev PRI v šolskem hotelu Astoria

S tem ukrepom želimo kratkoročno izboljšati usposobljenost mentorjev PRI v šolskem hotelu Astoria in povečati zadovoljstvo in interes študentov za opravljanje PRI v šolskem hotelu. V ta namen bomo najprej pripravili **analizo manjkajočih znanj in kompetenc mentorjev** ter na tej



podlagi **pripravili osebne načrte usposabljanj za mentorje**. Na podlagi že zaznanih pšibkih točk, bo usposabljanje usmerjeno v pridobivanje pedagoško andragoških znanj, delo z mladimi, komunikacija, obvladovanje konfliktov, metode motiviranja za uspešno opravljanje dela in v morebitna druga znanja in kompetence, ki bodo prepoznana iz zgoraj navedene analize.

#### Aktivnosti

<b>A 3.2.1</b>	Priprava analize potreb po usposabljanju mentorjev.
<b>A 3.2.2</b>	Priprava letnih osebnih načrtov usposabljanja mentorjev.
<b>A 3.2.3</b>	Izvedba usposabljanj mentorjev v skladu z njihovimi osebnimi načrti.

### Ukrep 3.3: Razvoj sodobnega modela šolskega hotela Astoria kot središča praktičnega izobraževanja

Šolski hotel Astoria predstavlja pomemben del dejavnosti notranje enote MIC in pomembno razlikovalno prednost do ostalih višjih strokovnih šol s področja gostinstva, turizma in velnesa v Sloveniji, pa tudi v širši regiji. Vendar šolski hotel danes tako po kakovosti kot tudi po obsegu in raznovrstnosti učnih aktivnosti še ne dosega nivoja vzorčnega šolskega hotela kot si ga predstavljamo v viziji šole. Nasprotno, s krčenjem storitev hotela v zadnjih letih ob sočasni šibki kadrovski sestavi enote MIC, šolski hotel izgublja svojo osnovno vlogo v zavodu in postaja vedno manj zanimiv tako za študente naše šole kot tudi za dijake in študente drugih slovenskih šol in šol iz tujine. S tem ukrepom zato želimo narediti korenit zasuk v razvoju šolskega hotela v smeri sodobnega, modernega šolskega hotela, ki bo postal središče kakovostnega praktičnega izobraževanja v Sloveniji in širši regiji.

Uresničitev tega cilja je dolgoročen projekt, ki zahteva sistematičen pristop. V skladu s tem bo v prvi fazi **imenovana projektna skupina, ki bo pripravila strateški načrt razvoja šolskega hotela Astoria**. V strateškem načrtu bomo opredelili glavne cilje in elemente sodobnega šolskega hotela, ki bodo vključevali glavna področja znanj, kompetenc in veščin, ki jih bomo ponujali študentom in dijakom na PRI v šolskem hotelu. Na tej podlagi bo izdelan program usposabljanj mentorjev za uporabo najsodobnejših učnih pristopov in pripomočkov, načrt vključevanja zunanjih domačih in tujih strokovnjakov v izvajanje PRI v šolskem hotelu in načrt investicij v prostore in opremo, ki bo omogočala študentom udobno in učinkovito učno okolje in tudi prostor za sprostitev in rekreacijo. V tem okviru bomo proučili tudi možnost, da se del sob nameni za bivanje študentov. Strateški načrt bo vseboval tudi načrt evalvacije programa šolskega hotela, ki bo zagotavljal sistematično spremljanje izvajanja PRI, rezultatov in zadovoljstva študentov, kar je v končni fazi tudi podlaga za nenehno nadgradnjo in izvajanje izboljšav. V projekt se bodo vključili ne le sodelavci MIC, temveč tudi strokovni sodelavci in predavatelji šole, saj je temelj sodobnega šolskega hotela preizkušanje in pridobivanje najsodobnejših znanj, kompetenc in veščin, ki odražajo sodobne poklice in potrebe trga dela.

Ta ukrep je neposredno povezan z ukrepi Prioritetnega področja 4, v okviru katerega je predvidena celovita prenova poslovnega modela šolskega hotela Astoria, ki bo zagotavljal in



povečal konkurenčnost šolskega hotela Astoria na turističnem trgu in ukrepe za razvoj ostalih dejavnosti MIC-a, ki so sedaj še nerazvite.

#### Aktivnosti

<b>A 3.3.1</b>	Imenovanje projektne skupine za pripravo strateškega načrta razvoja šolskega hotela Astoria (sestavljena iz mentorjev MIC, predavateljev in strokovnih sodelavcev šole ter zunanjih strokovnjakov).
<b>A 3.3.2</b>	Priprava strateškega načrta razvoja šolskega hotela Astoria, ki bo vključeval: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program področij znanj, kompetenc in veščin v skladu s poklici prihodnosti in potrebami trga dela.</li> <li>- Kadrovski načrt in organizacijsko shemo za izvajanje programa.</li> <li>- Načrt usposabljanja mentorjev in vseh ostalih sodelujočih pri izvajanju programa.</li> <li>- Načrt investicij v prostore in opremo za ustvarjanje udobnega in učinkovitega učnega okolja.</li> <li>- Načrt preureditve dela hotelskih sob v sobe za bivanje študentov.</li> <li>- Model evalvacije oz. sistematičnega spremljanja izvajanja programa, rezultatov in zadovoljstva študentov.</li> <li>- Akcijski načrt s terminskim načrtom za izvedbo strategije.</li> </ul>
<b>A 3.3.3</b>	Izvajanje strateškega načrta razvoja šolskega hotela v skladu z akcijskim načrtom.

#### Ukrep 3.4: Nadgradnja modela za spremljanje zadovoljstva študentov, dijakov in tujih študentov z opravljanjem PRI v podjetjih in v šolskem hotelu Astoria

S tem ukrepom želimo izboljšati obstoječi model spremljanja zadovoljstva študentov z izvajanjem PRI v podjetjih doma in v tujini ter v šolskem hotelu Astoria. V tem okviru bomo **preverili učinkovitost obstoječega modela spremljanja zadovoljstva študentov z izvajanjem PRI v podjetjih doma in v tujini**. Pomemben cilj, ki ga želimo doseči na tem področju, je povečati stopnjo odzivnosti študentov na anketo za ocenjevanje kakovosti PRI v podjetjih na vsaj 60 % (enako kot za ocenjevanje kakovosti izobraževanja). V tem okviru bomo nadgradili tudi sistem evalvacije anketnih vprašalnikov s poglobljenimi intervjuji s študenti na slabo ocenjenih področjih oz. na področjih, kjer je zaznano slabšanje ocene študentov. S tem bomo ustvarili podlage za pripravo ukrepov za odpravo identificiranih slabosti in podlage za izvajanje učinkovitega procesa stalnih izboljšav kakovosti izvajanja PRI na vseh področjih.

**V spremljanje zadovoljstva študentov z izvajanjem PRI v šolskem hotelu Astoria bomo zajeli tudi tuje študente ter študente in dijake drugih šol.**

#### Aktivnosti

<b>A 3.4.1</b>	Preveritev učinkovitost obstoječega modela spremljanja zadovoljstva študentov z izvajanjem PRI v podjetjih doma in v tujini in nadgradnja v smeri najmanj 60 % odzivnosti študentov.
----------------	--

<b>A 3.4.2</b>	Priprava anket za spremljanje zadovoljstva študentov in dijakov drugih domačih in tujih šol.
<b>A 3.4.3</b>	Nadgradnja modela evalvacije anketnih vprašalnikov s poglobljenimi intervjuji s študenti na področjih z identificiranimi slabostmi.
<b>A 3.4.4</b>	Priprava načrtov za odpravo identificiranih slabosti za stalno izboljševanje izvajanja kakovosti PRI v podjetjih doma in v tujini ter v šolskem hotelu Astoria.

### **Ukrep 3.5: Krepitev sodelovanja s srednjimi in višjimi strokovnimi šolami za izvajanje PRI v šolskem hotelu Astoria**

V okviru tega ukrepa bomo še naprej izvajali aktivnosti za krepitev sodelovanja s srednjimi in višjimi strokovnimi šolami doma in v tujini za izvajanje PRI v šolskem hotelu Astoria s ciljem, da ponovno dosežemo večje število dijakov in študentov, ki bodo PRI opravljali v šolskem hotelu Astoria. S tem ukrepom povečujemo prepoznavnost šole doma in v mednarodnem okolju.

#### **Aktivnosti**

<b>A 3.5.1</b>	Redna srečanja / sestanki s šolami s predstavitvijo možnosti opravljanja PRI v šolskem hotelu Astoria.
<b>A 3.5.2</b>	Promocija možnosti opravljanja PRI v šolskem hotelu Astoria preko programa ERASMUS +.
<b>A 3.5.3</b>	Udeležba na organiziranih predstavitev izobraževalnih programov v tujini (predvsem Zahodni Balkan). Povezano z Ukrepom 1.3.

## **3.4 PRIORITETNO PODROČJE 4: RAZVOJ IN POSLOVNA USPEŠNOST MIC IN ŠOLSKEGA HOTELA ASTORIA**

### **Izhodišča in ključni izzivi**

Medpodjetniški izobraževalni center (MIC) in v njegovem okviru šolski hotel Astoria predstavlja pomemben del dejavnosti Zavoda, saj s tržno dejavnostjo ustvarja dve tretjini čistega dobička oz. presežka Zavoda in tako pomembno prispeva k finančni stabilnosti Zavoda. Po številu zaposlenih je MIC s šolskim hotelom Astoria največji MIC v Sloveniji. Poleg praktičnega izobraževanja v šolskem hotelu Astoria se v njegovem okviru razvijajo in izvajajo tudi druge oblike izobraževanja in usposabljanja za zunanje uporabnike ter projekti, ki jih izvaja šola v okviru PRI 3 (G&T CUP, Podelitev diplom, Uvodni dnevi itd.). Projekte PRI 3 izvajajo študenti pod mentorstvom predavateljev VSŠ Bled. V okviru MIC-a se lahko izvajajo tudi projekti s področja razvoja novih tehnologij, inovacij in raziskovanj za področje gostinstva, turizma in

velneških dejavnosti ter druge raziskovalno razvojne dejavnosti. MIC lahko opravlja tudi druge storitve, dogovorjene med zavodom in partnerji oziroma drugimi naročniki, vendar te dejavnosti zaenkrat še niso razvite in predstavljajo priložnost za nadaljnji razvoj zavoda.

Dolgoročni cilji MIC-a oz. šolskega hotela zaradi omejenega poslovanja v času pandemije COVID-19 niso bili v celoti uresničeni. Šolski hotel Astoria je v letu 2022 uspel doseči zasedenost v višini 52 % na letni ravni, s tem da je povprečna doba bivanja ostala približno enaka kot pred pandemijo. Poslabšala se je ocena kakovosti storitev<sup>5</sup>, pri čemer gosti, ki so rezervirali nočitev preko spletnega portala booking.com, najslabše ocenjujejo vrednost za denar in postrežbo v sobi. Slabše ocene šolski hotel dosega pri opreми in infrastrukturi šolskega hotela<sup>6</sup>. Visoka pa je ocena zadovoljstva gostov s čistočo, prijaznostjo osebja in ponudbo v restavraciji, vključno z zajtrkom, kar je spodbudno. Šolski hotel v tem obdobju ni uspel narediti opaznejšega premika v povečanju prepoznavnosti z načrtovanim razvojem novih turističnih proizvodov (razvoj velneškega centra Astoria, razvoj športnega turizma, holistični paketi ter različni gostinski dogodki: poroke, obletnice, lokalni catering). Pomemben dosežek šolskega hotela v zadnjem strateškem obdobju pa je skrb za trajnostni razvoj, kar dokazuje z ohranjanjem okoljskega znaka eko marketica ter vključitvijo v Zeleno shemo slovenskega turizma in pridobitvijo zelenega znaka » Slovenia Green Accommodation«.

**Največji izziv v tem strateškem obdobju je zagotavljanje stabilne rasti in uspešnega razvoja tržne dejavnosti šolskega hotela**, saj krčenje ponudbe zaradi velike fluktuacije in pomanjkanja kadrov ob spremenjenih razmerah na turističnem trgu zagotovo vodi v slabšo poslovno uspešnost. V tem strateškem obdobju je zato potrebno posebno pozornost nameniti **preveritvi obstoječega in razvoju novega dinamičnega poslovnega modela šolskega hotela**, ki bo usklajen s spremembami v okolju, na turističnem trgu in novimi trendi v hotelirstvu. Ta aktivnost je neposredno povezana s strateškim razvojem sodobnega šolskega hotela, katerega temelj bo ponudba najsodobnejših znanj, kompetenc in veščin, ki odražajo sodobne poklice in potrebe trga dela. Projekt zahteva aktivno sodelovanje predavateljev in strokovnih sodelavcev šole. V tem okviru bomo pripravili tudi načrt investicij v prenovo šolskega hotela, ki bo zagotavljal primerno infrastrukturo in prostore za nadaljnji razvoj in uspešno poslovanje.

V tem strateškem obdobju bomo **sistematično pristopili k organiziranosti in celovitemu razvoju dejavnosti MIC** v skladu s potrebami in interesi turističnega gospodarstva in tako kot ga opredeljuje Sklep o ustanovitvi Zavoda (Vlada RS, 2017). Pretežna dejavnost, ki jo danes izvaja MIC, je nudenje PRI študentom in dijakom v šolskem hotelu ter v manjši meri nudenje izobraževanja in usposabljanja za zunanje uporabnike. Ostale dejavnosti, ki bi jih lahko izvajal MIC, kot npr. razvojno raziskovalna dejavnost, pa še niso razvite oz. se opravljajo v manjši meri in nenačrtovano. MIC še ni izkoristil možnosti partnerskega sodelovanja s turističnim gospodarstvom v okviru poslovnega odbora MIC-a, preko katerega bi jim omogočil upravljanje MIC-a, kar bi prispevalo k večji aktivnosti pri sooblikovanju in tudi sofinanciranju takšnih programov dejavnosti, ki bodo usklajeni z njihovimi potrebami. To pa je glavni cilj

---

<sup>5</sup> Ocena temelji na oceni spletnega portala booking.com, ki ga uporabljamo za merjenje zadovoljstva gostov šolskega hotela.

<sup>6</sup> Najslabšo oceno ima wifi (8.2).

izobraževanja in usposabljanja Zavoda in pogoj za uspešno uresničevanje strateških ciljev zavoda. Boljša organiziranost MIC in aktivna vključitev zainteresiranih podjetij kot partnerjev MIC-a, bo prispevala k bolj uspešnemu doseganju strateških in operativnih ciljev zavoda, obenem pa bo vzpostavila pogoje za razvoj drugih dejavnosti kot je razvojno raziskovalna dejavnost, projektna dejavnost, kjer vidimo priložnosti za povezovanje z Visoko šolo za management Bled. V raziskovalno razvojno delo bomo vključili študente, teme pa izbirali v sodelovanju z (regionalnim) turističnim gospodarstvom.

**Tabela 12: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 4**

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Zagotavljanje stabilne rasti in uspešnega razvoja tržne dejavnosti šolskega hotela.	Ponovna hitra rast turističnega povpraševanja.	Krčenje storitev v šolskem hotelu Astoria zmanjšuje konkurenčnost hotela.	Odlična infrastruktura. Pretežno prenovljen šolski hotel Astoria.
Zaostajanje v ponudbi konkurenčnih storitev šolskega hotela (zaradi opuščanja storitev).	Interes turističnega gospodarstva za sodelovanje zaradi pomanjkanja kvalificiranih kadrov.	Padanje stopnje zadovoljstva gostov.	Predavatelji in mentorji z bogatimi praktičnimi izkušnjami v gospodarstvu.
Zastarelost dela hotelskih sob.	Možnost vzpostavitve partnerskega sodelovanja s turističnim gospodarstvom.	Velika fluktuacija kadrov v šolskem hotelu	Vzpostavljena široka mreža podjetij in sodelovanje z drugimi turističnimi deležniki v Sloveniji in tujini.
Celovit razvoj dejavnosti MIC v skladu s potrebami in interesom turističnega gospodarstva.	Načrtovane državne spodbude za razvoj kadrov v turizmu.	Pomanjkanje kadra v šolskem hotelu.	Vzpostavljeno sodelovanje s šolami in podjetji v tujini.
		Nepopolna organiziranost MIC	Poslovanje šolskega hotela ni pod pritiskom čim večjega dobička.
		Slabo razvito razvojno raziskovalno delo.	

## Glavni cilji

### STRATEŠKI CILJ 5: ZAGOTAVLJANJE RAZVOJA, STABILNE RASTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA MIC IN ŠOLSKEGA HOTELA ASTORIA

#### Operativni cilji

CILJ 5.1	Vzpostavljen nov dinamičen poslovni model šolskega hotela Astoria.
CILJ 5.2	Popolna prenova hotelskih sob in izvedene ostale načrtovane investicije v infrastrukturo MIC-a.

CILJ 5.3	Vzpostavljeno partnersko sodelovanje MIC s turističnim gospodarstvom v okviru poslovnega odbora MIC.
CILJ 5.4	Izdela Razvojni program MIC-a z akcijskim načrtom.
CILJ 5.5	Vzpostavljeni programski odbori in strokovni aktivni MIC-a za izvajanje razvojnega programa.

#### **Ukrep 4.1: Razvoj novega dinamičnega poslovnega modela šolskega hotela Astoria**

S tem ukrepom bomo postavili strateške temelje za stabilno rast in uspešno poslovanje tržnega dela šolskega hotela v skladu s spremenjenimi razmerami na turističnem trgu, trendi v turizmu in še posebej v hotelirstvu. V tem okviru bomo **pripravili podrobno analizo obstoječega poslovnega modela šolskega hotela** ter na podlagi analize notranjih potencialov in slabosti ter analizi zunanje okolje **pripravili strateški razvojni načrt tržnega dela šolskega hotela**, ki bo vključeval razvojno shemo ponudbe hotela, strategijo trženja, organizacijo dela in procesov ter načrt investicij. V tem okviru bomo **nadgradili model spremljanja uspešnosti poslovanja tržne dejavnosti hotela** z nadgradnjo ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) poslovanja, ki bodo zagotavljali boljši vpogled in analizo poslovanja tržnega dela šolskega hotela. Strateški razvojni načrt bo podlaga za **pripravo dinamičnih dvoletnih izvedbenih načrtov poslovanja**.

Ta ukrep je neposredno povezan s pripravo sodobnega modela šolskega hotela Astoria kot središča praktičnega izobraževanja (Ukrep 3.3) predvsem v delu razvoja ponudbe hotela, oblikami in načini vključevanja študentov v delo ter načrtom investicij v opremo in drugo infrastrukturo šolskega hotela. V izvedbenem smislu to pomeni aktivno sodelovanje in povezovanje projektnih skupin za izvedbo obeh Ukrepov.

#### **Aktivnosti**

<b>A 4.1.1</b>	Imenovanje projektne skupine za pripravo strateškega razvojnega načrta tržnega dela šolskega hotela Astoria (sestavljena iz mentorjev MIC, predavateljev in strokovnih sodelavcev šole ter zunanjih strokovnjakov).
<b>A 4.1.2</b>	Priprava strateškega razvojnega načrta tržnega dela šolskega hotela Astoria, ki bo vključeval: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizo obstoječega poslovnega modela tržne dejavnosti šolskega hotela (notranjo in zunanjo).</li> <li>- Strateške in kratkoročne, operativne cilje.</li> <li>- Oblikovanje produktne spletne šolskega hotela.</li> <li>- Strategijo trženja (tržna segmentacija, cenovna strategija, trženjsko komunikacijska strategija).</li> <li>- Organizacijo dela in kadrovskega načrta.</li> <li>- Model zagotavljanja kakovosti in spremljanja zadovoljstva gostov.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Načrt investicij v prostore in opremo z oceno predračunske vrednosti in virov financiranja.</li> <li>- Smernice za trajnostni razvoj.</li> <li>- Projekcije poslovanja za naslednjih pet let.</li> <li>- Model spremljanja poslovanja (KPI in druge metode).</li> </ul>
<b>A 4.1.3</b>	Priprava dinamičnih dvoletnih izvedbenih načrtov poslovanja, usklajenih z akcijskim načrtom razvoja šolskega hotela Astoria (A 3.3.2).
<b>A 4.1.4</b>	Izvajanje letnih načrtov in sprotno prilagajanje aktualni situaciji na trgu.

#### **Ukrep 4.2: Celovit razvoj dejavnosti MIC**

Ta ukrep vključuje aktivnosti, s katerimi bomo prispevali k boljši organiziranosti dela MIC-a in omogočili razvoj novih dejavnosti, ki se v skladu s sklepom o ustanovitvi Zavoda lahko izvajajo v MIC-u.

V prvi fazi bomo **oblikovali poslovni odbor MIC-a**, v katerega bomo povabili zainteresirane predstavnike turističnega gospodarstva ter skupaj z njimi sooblikovali **razvojne usmeritve MIC-a**. Te bodo služile kot podlaga za **pripravo letnih programov dela in finančnih načrtov MIC-a**. Za učinkovito izvajanje programa dela bomo **oblikovali programske odbore za posamezna področja dejavnosti MIC-a in strokovne aktivne MIC-a**, v katere bomo poleg strokovnih sodelavcev šole in predavateljev šole vključevali tudi zainteresirane predstavnike strokovnih aktivov drugih šol in zunanje strokovnjake. Z vzpostavitvijo partnerskega sodelovanja s turističnim gospodarstvom bomo zagotovili večjo usklajenost programov usposabljanja s potrebami turističnega gospodarstva, podlago za pripravo partnerskih razvojno raziskovalnih programov in projektov ter zagotovili sistemski vir financiranja dejavnosti MIC-a<sup>7</sup>.

Ta Ukrep je neposredno povezan z Ukrepom 3.3 Razvoj sodobnega modela šolskega hotela Astoria kot središča praktičnega izobraževanja, predvsem v delu testiranja najsodobnejših standardov in procesov v hotelirstvu, turizmu in velnesu, in inkubiranja novih poslovnih rešitev na tem področju.

#### **Aktivnosti**

<b>A 4.2.1</b>	Imenovanje poslovnega odbora MIC-a, ki ga sestavljajo direktor šole, vodja MIC-a, vodje programskih področij in 2 predstavnika turističnega gospodarstva.
<b>A 4.2.2</b>	Priprava Poslovnika poslovnega odbora MIC.

<sup>7</sup> Partnersko sodelovanje v poslovnem odboru predvideva tudi sofinanciranje delavnosti MIC-a.

<b>A 4.2.3</b>	Priprava partnerskih pogodb z zainteresiranimi partnerji iz turističnega gospodarstva.
<b>A 4.2.4</b>	Priprava razvojnih usmeritev MIC-a. Sočasno z A 4.2.1.
<b>A 4.2.5</b>	Imenovanje vodij in članov programskih področij.
<b>A 4.2.6</b>	Priprava letnih programov dela in finančnih načrtov MIC-a.
<b>A 4.2.7</b>	Imenovanje strokovnih aktivov za posamezne projekte ali programe.

### 3.5 PRIORITETNO PODROČJE 5: ORGANIZACIJA DELA, KADRI, KREATIVNO DELOVNO OKOLJE

#### Izhodišča in ključni izzivi

V DRP –ju smo si zastavili ambiciozne cilje, katerih uresničevanje zahteva dobro organiziranost dela in predvsem usposobljene, motivirane in dobro uigrane delovne teame. To je ključ do uspeha!

Organiziranost dela v Zavodu je primerna in ne predstavlja večjih izzivov z izjemo urnikov, za katere bomo v tem strateškem obdobju zagotovili, da bodo **urniki pripravljeni za cel semester in bodo bolj uravnoteženi glede na želje in potrebe zunanjih in notranjih predavateljev.**

Večji izziv predstavlja zagotavljanje zadostnega števila usposobljenih kadrov za delo v obeh notranjih enotah zavoda ter šibka pripadnost zaposlenih šoli. V zadnjih petih letih se je število zaposlenih v Zavodu zmanjšalo iz 60 v letu 2018 na 48 v letu 2022. Do občutnega zmanjšanja števila zaposlenih (10 oseb) je prišlo v enoti MIC. Vzrok za to gre delno pripisati pandemiji COVID-19 in nasploh manjšemu interesu za zaposlitev v turizmu ter v vzgoji in izobraževanju zaradi nestimulativnega sistema nagrajevanja zaposlenih na eni strani in zelo zahtevnih pogojih za zaposlovanje mentorjev in inštruktorjev na drugi strani. Pomemben izziv Zavoda v tem strateškem obdobju je tako, **kako pridobiti in zadržati nove kadre za delo v obeh enotah.** Ta izziv je toliko večji zaradi visoke povprečne starosti zaposlenih (predvsem predavateljev), kar pomeni, da se bo kadrovska kriza zavoda v prihodnjih letih ob nespremenjenih pogojih, še poglobila, s tem pa tudi zmanjšala zmožnost za uresničevanje zastavljenih strateških ciljev.

Ta izziv bomo naslovili s **celovitim pristopom k iskanju novih kadrov ter vzpostavljanjem prijaznega in kreativnega delovnega okolja v obeh notranjih enotah,** ki bo prispeval k povečanju pripadnosti zaposlenih šoli, krepitvi enotne kulture zavoda in k večji motivaciji zaposlenih za uresničevanje strateških ciljev.



**Tabela 13: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Prioritetno področje 5**

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Majhen interes za delo v vzgoji in izobraževanju zaradi nestimulativnega sistema nagrajevanja v javnih zavodih.	Načrtovana prenova modela financiranja višjih strokovnih šol.	Visoka povprečna starost zaposlenih (predvsem predavateljev)	Predavatelji in mentorji z bogatimi praktičnimi izkušnjami v gospodarstvu.
Pomanjkanje mehanizmov za motivacijo zaposlenih za izvajanje tržnih dejavnosti zavoda.	Angažiranje diplomantov za sodelovanje s šolo.	Manjši interes delno zaposlenih predavateljev zaradi drugih obveznosti.	Interes strokovnih sodelavcev in predavateljev za karierni razvoj.
Zahtevni formalni pogoji za delovna mesta mentorjev, inštruktorjev (predvsem zahtevana izobrazba).	Interes turističnega gospodarstva za sodelovanje zaradi pomanjkanja kvalificiranih kadrov.	Visoka fluktuacija kadra v enoti MIC.	
Slabo uveljavljeno teamsko delo.	Možnost vzpostavitve partnerskega sodelovanja s turističnim gospodarstvom.	Pomanjkanje sodelovanja med zaposlenimi v obeh enotah.	
Razlika v kulturi obeh notranjih enot zavoda.	Načrtovane državne spodbude za razvoj kadrov v turizmu.		

## Glavni cilji

### STRATEŠKI CILJ 6: VZPOSTAVITEV PRIJAZNEGA IN KREATIVNEGA DELOVNEGA OKOLJA

#### Operativni cilji

CILJ 6.1	Vzpostavljena organiziranost dela, ki zagotavlja uspešno in učinkovito izvajanje dejavnosti in doseganje ciljev zavoda.
CILJ 6.2	Kadrovska struktura usklajena z razvojnimi potrebami zavoda.
CILJ 6.3	Visoka pripadnost zaposlenih zavodu in visoka motivacija za delo.
CILJ 6.4	Vzpostavljena enota kultura zavoda, ki spodbuja k doseganju strateških ciljev zavoda.
CILJ 6.5	Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih.

## Ukrep 5.1: Izboljšanje organiziranosti dela

S tem ukrepom bomo izvedli aktivnosti, s katerimi bomo izboljšali organiziranost dela v obeh notranjih enotah Zavoda. Aktivnosti bodo usmerjene v ustvarjanje takšnega delovnega okolja, ki bo zagotavljal uspešno in učinkovito opravljanje nalog in doseganje ciljev Zavoda.

V tem okviru bomo **vzpostavili sistem priprave urnikov za cel semester**, s čimer bomo prispevali k lažjemu načrtovanju dela predavateljem pa tudi študentom. Druga aktivnost bo **vzpostavitev projektnega dela v obeh notranjih enotah**, s čimer bomo vzpostavili pogoje za učinkovito vodenje, organiziranje in koordiniranje izvajanja projektov, ki smo jih določili v tem strateškem obdobju. V tem okviru bomo v prvi fazi pripravili protokol za oblikovanje projektnih skupin in spremljanje njihovega dela, ki bo vključeval najmanj navodila za pripravo projektne naloge, način imenovanja članov projektne skupine, ocenjen obseg dela članov projektne skupine, terminski načrt z glavnimi časovnimi mejniki in način vrednotenja dela članov projektne skupine. V skladu s tem bomo pripravili tudi pravila za vrednotenje in nagrajevanje dela članov projektne skupine (tako notranjih kot tudi zunanjih sodelavcev) in s tem izboljšali preglednost načrtovanega in doseženega obsega dela posameznih zaposlenih. S temi aktivnostmi bomo krepili teamsko delo in razvijali enotno kulturo Zavoda (povezano z Ukrepom 5.3).

### Aktivnosti

<b>A 5.1.1</b>	Priprava urnikov za cel semester.
<b>A 5.1.2</b>	Priprava protokola za oblikovanje projektnih skupin in spremljanje njihovega dela.
<b>A 5.1.3</b>	Priprava pravil za vrednotenje in nagrajevanje dela članov projektne skupine.
<b>A 5.1.4</b>	Usposabljanje zaposlenih za projektno in teamsko delo.

## Ukrep 5.2: Pridobivanje novih kadrov in krepitev kadrovske strukture zaposlenih

S tem ukrepom na sistematičen in celovit način pristopamo k reševanju ključnega izziva zavoda na področju človeških virov, to je pridobivanje novih kadrov in zadržanje obstoječih v obeh notranjih enotah. Kadrovska okrepitev je namreč temeljni pogoj za uspešen razvoj in rast zavoda in za uresničevanje zastavljenih strateških ciljev. Ob upoštevanju vseh negativnih vplivov, ki zmanjšujejo interes za delo v javnih višješolskih izobraževalnih zavodih, ter ob upoštevanju notranjih slabosti (visoka starostna struktura predavateljev, šibka motiviranost zaposlenih za doseganje nadpovprečnih rezultatov), reševanje tega izziva zahteva sistematičen in celovit pristop. Zato bomo v tem strateškem obdobju v prvi fazi **pripravili celovito strategijo razvoja človeških virov**, ki bo vključevala oceno trenutne situacije in prihodnjih potreb zavoda ob upoštevanju strateških ciljev in v skladu s tem uskladili sistemizacijo delovnih mest. V nadaljevanju bomo pripravili **celovit načrt pridobivanja novih kadrov**, s katerim bomo postavili podlage za sistematično iskanje in privabljanje novih sodelavcev zavoda. Pomemben del tega načrta bo razmislek in **priprava privlačnih pogojev**,

ki jih lahko ponudimo novim kadrom in s tem omilimo tiste pogoje, ki danes odvrčajo kadre od zaposlitve v zavodu<sup>8</sup> (kot so npr. prilagodljiv delovni čas, delo od doma, možnost za karierni razvoj, izobraževanje in usposabljanje, nagrade za uspešno delo, ipd.). Pripravili bomo tudi **načrt oglaševanja prostih delovnih mest**, ki bo vključeval najbolj učinkovite načine in poti za doseganje potencialnih kandidatov. Ob tem bomo proučili tudi možnost sodelovanja s specializiranimi kadrovskimi agencijami.

### Aktivnosti

<b>A 5.2.1</b>	Priprava strategije razvoja človeških virov v zavodu v skladu s strateškimi usmeritvami, ki vključuje najmanj: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oceno stanja in prihodnjih potreb po kadrih.</li> <li>- Oblikovanje kadrovske sheme zavoda z upoštevanjem potreb v prihodnosti.</li> <li>- Načrt za pridobivanje, razvoj in zadrževanje ključnih kadrov.</li> <li>- Načrt usposabljanja in razvoja kadrov.</li> <li>- Sistem nagrajevanja zaposlenih, vključno s pravili z nagrajevanje dela zaposlenih na projektih tržne dejavnosti.</li> <li>- Način upravljanja uspešnosti zaposlenih.</li> <li>- Tehnološka podpora spremljanja kadrovskih procesov.</li> <li>- Način spremljanja uresničevanja strategije razvoja človeških virov.</li> </ul>
<b>A 5.2.2</b>	Prilagoditev sistemizacije delovnih mest strateškim usmeritvam.
<b>A 5.2.3</b>	Identifikacija in priprava privlačnih pogojev za pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih kadrov.
<b>A 5.2.4</b>	Priprava načrta oglaševanja prostih delovnih mest in izvajanje v skladu z načrtom.
<b>A 5.2.5</b>	Vzpostavitev sistema za merjenje uspešnosti izvajanja strategije človeških virov in pridobivanja kadrov.

### Ukrep 5.3: Krepitev skupne kulture zavoda, motivacije, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih

S tem ukrepom želimo vzpostaviti prijazno in kreativno delovno okolje v obeh notranjih enotah, ki bo prispevalo k povečanju pripadnosti zaposlenih šoli, krepitvi enotne kulture zavoda ter k večji motivaciji zaposlenih za uresničevanje strateških ciljev ter njihovemu zadovoljstvu.

V tem okviru bomo vzpostavili **model nagrajevanja zaposlenih**, ki bo vključeval denarne in nedesarne nagrade in priznanja zaposlenim za njihove dosežke in odličnost pri delu (povezano z A 5.2.3). Motivacijo za delo bomo izboljšali s **pripravo individualnih kariernih načrtov**

---

<sup>8</sup> Kot so npr. prilagodljiv delovni čas, delo od doma, možnost za karierni razvoj, izobraževanje in usposabljanje, nagrade za uspešno delo, ipd.).

**zaposlenih**, v katerih bomo upoštevali individualne želje in ambicije zaposlenih po njihovi karierni rasti in razvoju ter zagotovili redno spremljanje njihovega izvajanja in prilagajanje aktualnim ambicijam zaposlenih. Pripadnost zaposlenih zavodu in skupno kulturo bomo krepili **z okrepitevijo komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi v obeh notranjih enotah**, predvsem v okviru projektnega dela in z izvajanjem aktivnosti kot so team buildingi in organiziranjem rednih druženj zaposlenih v okviru raznovrstnih dogodkov kot so (predavanja, delavnice, strokovne ekskurzije, predstavitev rezultatov projektov zaposlenih, reševanje izzivov, ipd.). V ta namen bomo vsako leto imenovali organizacijski odbor, ki bo pripravil okvirni letni načrt in skrbel za organizacijo in izvedbo posameznih dogodkov in aktivnosti. Uspešna vpeljava in izvajanje navedenih aktivnosti bo prispevala k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Zato bomo učinke teh aktivnosti merili z ocenjevanjem zadovoljstva zaposlenih, pri čemer bomo obstoječi sistem **nadgradili z ocenami zgoraj navedenih aktivnosti**.

#### Aktivnosti

<b>A 5.3.1</b>	Priprava in uveljavitev modela nagrajevanja zaposlenih.
<b>A 5.3.2</b>	Nadgradnja obstoječih osebnih letnih delovnih načrtov z individualnimi kariernimi načrti zaposlenih.
<b>A 5.3.3</b>	Vzpostavitev sistema rednega spremljanja uresničevanja individualnih delovnih in kariernih načrtov zaposlenih.
<b>A 5.3.4</b>	Imenovanje organizacijskega odbora za pripravo in izvajanje letnih team building programov.
<b>A 5.3.5</b>	Priprava in izvajanje letnih team building programov, vključno s finančnim načrtom.
<b>A 5.3.6</b>	Nadgradnja sistema za merjenje zadovoljstva zaposlenih in priprava ukrepov za odpravo identificiranih točk nezadovoljstva zaposlenih.

### 3.6 HORIZONTALNO PODROČJE: POVEZANOST Z GOSPODARSTVOM, MEDNARODNO SODELOVANJE IN INTERNACIONALIZACIJA

#### Izhodišča in ključni izzivi

Sodelovanje in povezanost z domačim okoljem in mednarodno sodelovanje je pomembno za doseganje vseh strateških ciljev Zavoda, zato so aktivnosti za krepitev sodelovanja s turističnim gospodarstvom in drugimi deležniki doma in v tujini vključene v ukrepe v okviru posameznih prioritetnih področij. **Sodelovanje z domačim in tujim okoljem zato razumemo kot horizontalno področje delovanja.**

Zavod je tesno vpet v okolje in aktivno sodeluje s turističnim gospodarstvom, različnimi organizacijami ter šolami doma in v tujini. Tako doma kot v tujini je sodelovanje najbolj

intenzivno na področju PRI, z udeležbo na mednarodnih tekmovanjih študentov programa GT in sodelovanju z domačimi gostujočimi predavatelji. Na drugih področjih, kot so sodelovanje z mednarodnimi strokovnjaki in gostujočimi predavatelji, sodelovanje v domačih in mednarodnih projektih, izmenjava predavateljev z drugimi šolami v tujini, sodelovanje še ni dobro razvito in predstavlja potencial za novo strateško obdobje.

Večina aktivnosti za krepitev sodelovanja s turističnim gospodarstvom in drugimi deležniki doma ter aktivnosti za krepitev mednarodnega sodelovanja je že zajetih v ukrepih petih prioritarnih področij in jih na tem mestu ne navajamo še enkrat.

V okviru tega področja izpostavljamo samo tiste ukrepe in aktivnosti, ki so pomembni za nadaljnji razvoj in krepitev povezanosti z okoljem doma in v tujini, in v bistvu predstavljajo podlago za uspešno izvajanje že opisanih aktivnosti. Najpomembnejša aktivnost v tem okviru je **vzpostavitev ustrezne organizacijske strukture za zagotovitev koordiniranega in organiziranega ter ciljno usmerjenega delovanja zavoda na tem področju**. Dejstvo namreč je, da uspešno uresničevanje ciljev na področju mednarodnega sodelovanja in povezovanja z domačim okoljem zahteva organiziran pristop in vključevanje zaposlenih obeh notranjih enot zavoda. Zato bomo v tem strateškem obdobju **vzpostavili oddelek za mednarodno sodelovanje in povezovanje z domačim okoljem**, katerega glavna naloga in odgovornost bo **priprava dvoletnih načrtov mednarodnega sodelovanja in povezovanja z domačim okoljem**, v katerem bodo na enem mestu zbrane vse aktivnosti na tem področju. S tem bomo zagotovili večjo preglednost in ciljno usmerili aktivnosti na doseganje strateških ciljev. Za učinkovito izvajanje teh nalog bo **potrebno prilagoditi sistemizacijo delovnih mest**.

**Tabela 14: Povzetek izzivov, priložnosti, slabosti in notranjih potencialov za Horizontalno področje**

IZZIVI	PRILOŽNOSTI	SLABOSTI	NOTRANJI POTENCIALI
Neizkoriščen potencial za mednarodno sodelovanje na področju razvojno raziskovalnih projektov.	Spodbude za mednarodno sodelovanje v okviru programa ERASMUS+.	Nezainteresiranost predavateljev za usposabljanje v tujini.	Predavatelji in mentorji z bogatimi praktičnimi izkušnjami v gospodarstvu.
Neizkoriščen potencial ERASMUS+ programa za gostujoče predavatelje in usposabljanja naših predavateljev v tujini.	Interes turističnega gospodarstva za sodelovanje zaradi pomanjkanja kvalificiranih kadrov.	Neorganiziran pristop k mednarodnemu sodelovanju.	Interes strokovnih sodelavcev in predavateljev za karierni razvoj.
	Interes za študij v Sloveniji predvsem iz držav Zahodnega Blakana.		Odlična infrastruktura za izvajanje aktivnosti povezovanja in mednarodnega sodelovanja.
	Načrtovane državne spodbude za krepitev povezovanja v okviru kompetenčnih centrov in drugih oblik povezovanja.		Znanje in izkušnje z izvajanjem programa ERASMUS+.

## Glavni cilji

### STRATEŠKI CILJ 7: KREPITEV VKLJUČENOSTI V DOMAČE OKOLJE, MEDNARODNEGA SODELOVANJA IN INTERNACIONALIZACIJE

#### Operativni cilji

CILJ 7.1	Vzpostavljena organizacijska struktura za zagotovitev organiziranega, koordiniranega in ciljno usmerjenega delovanja zavoda na področju sodelovanja z deležniki doma in v tujini.
CILJ 7.2	VSŠ je prepoznaven in zanesljiv partner na področju izobraževanja za turizem v Sloveniji in tujini.

#### Ukrep 7.1: Vzpostavitev organizacijske strukture za sodelovanje v domačem okolju in mednarodno sodelovanje

S tem ukrepom bomo vzpostavili ustrezno organizacijsko strukturo, ki nam bo omogočila organiziran in koordiniran ter predvsem ciljno usmerjen pristop in delovanje zavoda na področju mednarodnega sodelovanja in internacionalizacije šole ter na področju sodelovanja z deležniki v turizmu doma. V ta namen bomo oblikovali oddelek za mednarodno sodelovanje in sodelovanje z domačim okoljem. Temu ustrezno bomo prilagodili sistemizacijo delovnih mest. Vzpostavili bomo pripravo dvoletnih programov mednarodnega sodelovanja in povezovanja v domačem okolju, s tem bomo zagotovili večjo preglednost in ciljno usmerili aktivnosti na doseganje strateških ciljev.

#### Aktivnosti

<b>A 7.1.1</b>	Vzpostavitev oddelka za mednarodno sodelovanje in sodelovanje z domačim okoljem.
<b>A 7.1.2</b>	Prilagoditev sistemizacije delovnih mest z novimi nalogami za izvajanje aktivnosti na področju mednarodnega sodelovanja in povezovanja v domačem okolju.
<b>A 7.1.3</b>	Priprava in izvajanje dvoletnih programov mednarodnega sodelovanja in povezovanja v domačem okolju.

## 4 VIRI IN LITERATURA

---

- BSC Kranj. (2022). *Regionalni razvojni program Gorenjske 2021 - 2027*. Kranj: BSC Kranj.
- CPI. (2022). *Program Gostinstvo in turizem*. Ljubljana: CPI.
- CPI. (30. 10 2023). *CPI*. Pridobljeno iz Študijski programi za izpopolnjevanje na področju višjega strokovnega izobraževanja: <https://cpi.si/poklicno-izobrazevanje/izobrazevalni-programi/programi/ivsi/>
- Čampelj, d. B. (13. 11 2023). *Učitelj prihodnosti in projekti SIDG. Mednarodna konferenca Digitrajni učitelj - vaš ključ do uspeha v digitalni dobi (webinar)*. Portorož, Slovenija: Digitrajni.si.
- Evropska komisija. (2022). *Pregled izobraževanja in usposabljanja 2022, Slovenija*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
- MGRT. (2022). *Strategija slovenskega turizma 2022 - 2028*. Ljubljana: MGRT.
- MIZŠ. (2022). *Navodila in izhodišča za pripravo programa dela, finančnega in kadrovskega načrta za leto 2022 za srednje šole, dijaške domove in višje strokovne šole*. Ljubljana: MIZŠ.
- MIZŠ. (30. 10 2023). *PINPIU Projekt "Razvoj Programov za Izpopolnjevanje za Nadaljnje Poklicno Izobraževanje in Usposabljanje v letih 2017-2022"*. Pridobljeno iz PINPIU: <https://www.pinpiu.si/>
- Rokus Klett in konzorcijski partnerji. (30. 10 2023). *digitrajni.si*. Pridobljeno iz Projekt Digitrajni učitelj: <https://digitrajni.si/>
- STO. (2023). *Turizem v številkah 2022*. Ljubljana: STO.
- STO. (15. julij 2023). *Uradna spletna stran STO*. Pridobljeno iz Zelena shema slovenskega turizma: <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma>
- SURS. (9. avgust 2023). *Statistični podatkovni portal*. Pridobljeno iz Pedagoško osebje na visokošolskih in višješolskih zavodih, zaposleno s pogodbo o zaposlitvi s polnim, ali z delovnim časom krajšim od polnega, po spolu, delovnem mestu in starosti, Slovenija, letno: <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0953709S.px/table/tableViewLayout2/>
- Ur. list, 7/23. (brez datuma). *Odredba o sprejetju prenovljenih višješolskih študijskih programov Gostinstvo in turizem ter Živilstvo in prehrana*.
- Vlada RS. (2017). *Sklep o ustanovitvi javnega izobraževalnega zavoda "Višja strokovna šola za gostinstvo, velnes in turizem Bled"*. Ljubljana: Vlada RS.
- Vlada RS. (2020). *Strategija višjega strokovnega izobraževanja v Republiki Sloveniji za obdobje 2020 - 2030*. Ljubljana: Vlada RS. Pridobljeno iz Strategija višjega strokovnega izobraževanja v Republiki Sloveniji za obdobje 2020 - 2030.
- VSŠ Bled. (2018). *Dolgoročni razvojni program 2018 - 2022*. Bled: VSŠ Bled.



WEF. (30. 10 2023). *Future of Jobs Report 2023*. Pridobljeno iz World Economic Forum:  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>