

Izhodišča za dokument:

STRATEGIJA UNIVERZE V LJUBLJANI 2012 - 2020

1. UVOD

1.1. Poslanstvo UL

Univerza v Ljubljani goji temeljno, aplikativno in razvojno raziskovanje ter si prizadeva dosežati odličnost in najvišjo kakovost ter izpolnjevati najvišja etična merila na vseh področjih znanosti, umetnosti in tehnike. Na teh področjih skrbi za utrjevanje nacionalne samobitnosti, posebej z razvojem slovenske strokovne terminologije.

Na osnovi lastnega raziskovanja ter domačih in tujih raziskovalnih dosežkov izobražuje kritično misleče vrhunske znanstvenike, umetnike in strokovnjake, ki so usposobljeni za vodenje trajnostnega razvoja, ob upoštevanju izročila evropskega razsvetljenstva in humanizma ter ob upoštevanju človekovih pravic. Posebno skrb namenja razvoju talentov.

Spodbuja interdisciplinarni in multidisciplinarni študij. Izmenjuje svoje dosežke na področju znanosti in umetnosti z drugimi Univerzami in znanstvenoraziskovalnimi ustanovami. Tako prispeva svoj delež v slovensko in svetovno zakladnico znanja in iz nje prenaša znanje med študente in druge uporabnike.

Sodeluje z organizacijami iz gospodarstva in storitvenih dejavnosti v javnem in zasebnem sektorju, z državnimi organi, lokalnimi skupnostmi ter civilno družbo. S tem pospešuje uporabo svojih raziskovalnih in izobraževalnih dosežkov ter prispeva k družbenemu razvoju. Z dejavnim odzivanjem na dogajanja v svojem okolju predstavlja kritično vest družbe.

1.2. Vrednote UL

Univerza v Ljubljani utrjuje akademsko skupnost profesorjev, raziskovalcev, študentov in drugih sodelavcev ter si prizadeva za svojo uveljavitev doma in v svetu. Svoje raziskovanje, izobraževanje, javno delovanje in razmerja med člani utemeljuje na vrednotah:

- akademske odličnosti oziroma zagotavljanja čim višje kakovosti,
- akademske svobode sodelavcev in študentov, posebej svobode ustvarjalnosti,
- avtonomije v odnosu do države, političnih strank, korporacij in verskih skupnosti,
- humanizma in človekovih pravic vključujoč enakost možnosti in solidarnost,
- etičnega in odgovornega odnosa do sveta.

1.3. Vizija UL

Univerza v Ljubljani bo leta 2020 prepoznana, mednarodno odprta in odlična raziskovalna univerza, ki ustvarjalno prispeva h kakovosti življenja.

2. POLOŽAJ UL

2.1. Uresničitev ciljev strategije UL 2006 – 2009

V Strategiji 2006 – 2009 je Univerza v Ljubljani postavila naslednje cilje:

- Povečati obseg in kakovost raziskovalnega in razvojnega dela.
- Uvajanje študijskih programov v skladu z načeli bolonjskega procesa.
- Okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja.
- Povečanje pretoka znanja v prakso.
- Vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti.
- Razvoj obštudijske dejavnosti.
- Krepitev medsebojnega sodelovanja avtonomnih članic.

Po šestih letih od sprejema in treh letih od izteka Strategije ugotavljamo, da se je v tem obdobju UL spreminjala v smeri postavljenih ciljev. Nekatere je dosegla v večji, druge v manjši meri.

Univerza v Ljubljani je povečala obseg raziskovalnega dela. V nacionalnem raziskovalnem programu so njeni raziskovalci vključeni v 157 raziskovalnih programov, 230 temeljnih in 126 aplikativnih projektov ter 120 ciljnih raziskovalnih programov. Na projektih usposablja 36 podoktorskih raziskovalcev registriranih pri ARRS, 620 mladih raziskovalcev ter 138 mladih raziskovalcev iz gospodarstva. Izven nacionalnega programa izvaja 818 raziskovalnih projektov, ki niso financirani s strani EU v skupni vrednosti okoli 25 MIO €. UL izvaja okrog 400 raziskovalnih in razvojnih projektov, ki jih financira EU, medtem ko jih je leta 2006 izvajala 234. Vrednost sofinanciranja projektov iz sedmega okvirnega programa se je od leta 2009 do 2011 povečala iz slabih 12 milijonov na dobrih 17,5 milijonov evrov.

Število znanstvenih objav se je od leta 2006 dvignilo s 1.188 na 1.876. Citiranost raziskovalcev se je povečala za 14,1 %. To kaže na rast kakovosti raziskovalnega dela. Kljub temu pa po številu znanstvenih objav UL zaostaja za primerljivimi univerzami, kot je na primer dunajska, več kot za polovico.

Univerza v Ljubljani je prenovila vse svoje študijske programe v skladu z načeli bolonjskega procesa. Tako je na prvi stopnji akreditiranih 157, na drugi 182 in na tretji 21 študijskih programov. Nove študente vpisuje v nove programe, medtem ko nekateri končujejo študije še po starih. Uvajanje novih programov tako še traja, prvi novi programi pa so že v postopku reakreditacije. Nova struktura programov omogoča študentom večjo, čeprav še ne zadostno izbirnost. Kot poseben dosežek lahko UL šteje vzpostavitev doktorske šole, ki uveljavlja nove standarde doktorskega študija s poudarkom na visoki kakovosti in interdisciplinarnosti. Tri doktorske programe koordinira na ravni UL, nekateri drugi potekajo v koordinaciji članic. Postopno se povečuje število študentov, ki del svoje obveznosti opravijo na članicah, na katerih niso vpisani. Nastajajo nekateri interdisciplinarni študijski programi.

Na Univerzi v Ljubljani se zmanjšuje število vpisanih študentov, saj se je njihovo število od dobrih 63.000, ko jih je bilo največ, zmanjšalo na nekaj manj kot 52.000. Zlasti se je zmanjšalo število

izrednih študentov, ki poprej niso našli mest na rednem študiju. To je posledica demografskega upada, pri čemer interes za vpis na UL ostaja visok v primerjavi z drugimi visokošolskimi ustanovami v državi. Manjše število vpisanih študentov je tudi zaradi izboljševanja prehodnosti in skrajševanja trajanja študija, h čemur so bistveno prispevali prenovljeni študijski programi. Organizacija praktičnega pouka, učne baze in pripravljenost mentorjev za izvajanje praktičnega usposabljanja na strokovnih programih bi morali biti na višji ravni. UL tudi še ne spremlja sistematično zaposljivosti svojih diplomantov.

Mednarodno sodelovanje Univerze v Ljubljani se krepi. Na raziskovalnem področju je povečala tako obseg, kot vrednost raziskovalne dejavnosti, povečuje pa se tudi število mednarodnih objav in njihova citiranost. UL beleži ugodne trende, kar zadeva sprejem tujih študentov na izmenjavi, ki jih je več kot 1.800 in vpis tujih študentov, ki jih je že čez 1.500. Na UL je zaposlenih 68 tujih državljanov, v pedagoškem in raziskovalnem procesu pa v večjem ali manjšem obsegu sodeluje več kot 430 tujcev. Povečuje se število predmetov, ki se izvajajo v tujem jeziku in jih je trenutno 459 oziroma dobrih 5 %. Živahna je dejavnost poletnih šol (31) in mednarodnih konferenc (40). V okviru meduniverzitetnih izmenjav se za opravljanje dela študijskih obveznosti odloča premalo domačih študentov, saj jih je manj kot 1.000. Prav tako UL zaostaja v razvoju višjih oblik internacionalizacije, kot so skupni izobraževalni programi z drugimi univerzami in izvajanje lastnih programov v tujini. Možnosti večje internacionalizacije dejavnosti UL so kljub njenemu povečevanju še velike.

Prenos znanja v prakso teče skozi projekte, ki jih UL izvaja za in skupaj z uporabniki. Teh projektov je okrog 700 v skupni vrednosti več kot 10 milijonov evrov in se kljub krizi njihovo število ni zmanjšalo. Nova oblika javno sofinanciranega sodelovanja z gospodarstvom so kompetenčni centri in UL sodeluje v vseh sedmih. Na treh članicah so bili poskusno ustanovljeni zavodi, ki naj bi prispevali k prenosu znanja v prakso in k spodbudnejšim pogojem za sodelovanje članic in članov UL z matično ustanovo. Njihov prispevek bo treba še ovrednotiti. Pisarna za prenos znanja si prizadeva pospešiti patentno dejavnost, ki je za enkrat še skromna. V izvajanje programov UL se vključuje okrog 630 strokovnjakov iz prakse in 450 raziskovalcev. V programe vseživljenjskega učenja je letno vključeno preko 4.000 udeležencev, možnosti za razvoj teh programov in vključevanje diplomantov v izpopolnjevanje in pridobivanje dodatnih kvalifikacij pa so še velike in premalo izkoriščene.

Na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti je UL oblikovala nabor kazalnikov. Dopolnjuje svoj sistem habilitiranja učiteljev. Razvila je sistem tutorstva. Izvaja študentske ankete s ciljem povratne informacije učiteljem. Vzpostavila je karierni center, ki je dejaven na vseh članicah. Članice pripravljajo samoevalvacijska poročila. Posamezne članice so pridobile mednarodne akreditacije svojih programov. Na ravni Univerze in članic delujejo komisije za kakovost. Pred UL je naloga krepitve sistema spremljanja in obvladovanja kakovosti predvsem v smislu razvoja nekaterih dodatnih instrumentov (spremljanje zaposljivosti diplomantov in zadovoljstva zaposlenih) ter povezava teh instrumentov s sistemom odločanja oziroma sprejemanja ukrepov za izboljšave.

Med obštudijskimi dejavnostmi na UL ima osrednje mesto univerzitetni šport, kjer so bili razviti posamezni programi na katerih je mogoče v okviru izbirnih vsebin pridobivati tudi kreditne točke. Univerza podpira tudi tekmovalni šport. Druga vrsta obštudijske dejavnosti je skrb za študente s

posebnimi potrebami, ki jih je na UL 289. Sicer pa ta dejavnost poteka v okviru študentske organizacije in delovanja študentskih svetov.

Kot kaže pregled posameznih področij, je UL dosegla večjo povezanost na področju izvajanja študijskih programov. Njena povezanost se krepi tudi preko skupnih funkcij, kot so knjižnični sistem, informacijski sistem, sistem javnega naročanja in podobni. Za iskanje sinergije med članicami UL pa ostaja še veliko odprtega prostora.

2.2. Prednosti in slabosti

Univerza v Ljubljani lahko svoj razvoj gradi na nekaterih primerjalnih prednostih.

Nedvomno je glavna prednost UL, da je celovita oziroma popolna Univerza, ki združuje vse znanstvene vede in vsa področja umetnosti. Njene članice razpolagajo z vrhunskim znanjem na številnih področjih. To jim omogoča kombinacijo kritične mase znanja oziroma pestro ponudbo izobraževalnih, raziskovalnih, razvojno-svetovalnih in drugih storitev, ki se lahko prilagajajo potrebam študentov, naročnikom raziskav in drugih projektov. Za kombiniranje znanja je treba najti ustrezne organizacijske oblike, kot so univerzitetni, doktorski in raziskovalno razvojni programi ter njihovo povezano izvajanje.

Kljub svoji velikosti in kompleksnosti je Univerza v Ljubljani uspela najti obliko integriranega in hkrati decentraliziranega upravljanja. Po eni strani krepi svoje vrednote, cilje in pravila delovanja, po drugi pa omogoča članicam visoko samostojnost odločanja in hitro uresničevanje njihovih pobud. Moč in uspešnost delovanja univerze se z bolj uskaljenim skupnim delovanjem članic lahko še povečata.

Velika prednost UL sta njena tradicija in ime, ki ima mednarodno veljavo. Zato bi vsaka večja in na zunaj vidna reorganizacija lahko vplivala na izgubo dragocenega kapitala, ki se skriva v ugledu njene 'znamke'. Treba je zaščititi integriteto in ime UL. Prednost pred novimi institucijami pa ima UL tudi v že zgrajeni infrastrukturi, kot je bogat in razvejan sistem knjižnic.

Univerza v Ljubljani s svojimi 3.500 dobro usposobljenimi učitelji in raziskovalci nedvomno predstavlja največjo koncentracijo znanja v Sloveniji. Izobrazila je večino akademsko izobraženega prebivalstva, vključno s posamezniki na najodgovornejših mestih v znanosti, kulturi, gospodarstvu in politiki. Diplomanti UL so bili odločilni za dosedanji kulturni, gospodarski in socialni razvoj Slovenije, vključno z vsemi razvojnimi preobraty. Mnogi so se uveljavili v svetu. Podobno tudi študenti UL nimajo težav z nadaljevanjem študija na tujih univerzah. Znanstvena in strokovna produkcija UL predstavlja skoraj polovico slovenske, izjemen pa je tudi njen prispevek na področju kulture in humanistike. Na teh temeljih lahko UL z boljšim medsebojnim sodelovanjem članic ter povezovanjem z domačim in mednarodnim okoljem dosegla vrhunske rezultate.

Univerza je locirana v Ljubljani kot državnem središču z odlično infrastrukturo in dobrimi možnostmi povezovanja z zunanjimi institucijami, tako v Sloveniji kot v širšem prostoru. V tem smislu bo še naprej privlačno mesto za domače in tuje študente. To lego bi kazalo še posebej okrepiti z intenzivnim sodelovanjem z mestom Ljubljana.

Podobno kot na prednosti mora biti Univerza pozorna tudi na svoje šibke strani, ki bi utegnile otežiti uresničitev njenih razvojnih načrtov.

Učinkovitost študija, merjena s prehodnostjo in trajanjem študija, se zahvaljujoč prenovljenim programom izboljšujeta. Večjo pozornost bo treba nameniti kakovosti študijskega procesa v smislu spodbudne študijske klime, usposobljenosti učiteljev, posodabljanja metod študija, opremljenosti učnega okolja, razmerja med številom učiteljev in študentov, povezavi med študijem, raziskovalnim in razvojnim delom ter praktičnim usposabljanjem. Univerza mora povečevati zaposljivost svojih diplomantov in biti pozorna tako na strukturo vpisa v posamezne programe, kot na karierno pot diplomantov po zaključku študija.

Razdrobljenost izobraževalnih programov se je z njihovo prenovo le malo zmanjšala, ponekod pa se je celo povečala. Prihaja do podvajanja programov in predmetov ter medsebojne konkurence in vrtičkarstva članic, namesto da bi te iskale sinergijo v skupnih programih, njihovi izbirnosti ter notranji mobilnosti študentov in učiteljev. Še manj so možnosti povezovanja znanja izkoriščene na področju raziskovanja in upravljanja. Zato mora UL v prihodnje na podlagi razvojnih pobud članic krepiti oblike medsebojnega sodelovanja na vseh področjih vključno s krepitvijo interdisciplinarnih raziskovalnih skupin ter skupnih funkcij, kot so kadri, knjižnični in informacijski sistem, založništvo, upravljanje s prostorom in podobno.

Med največjimi slabostmi Univerze je njeno prešibko mednarodno sodelovanje. Kljub nekaterim pozitivnim premikom na njej dela premalo tujih raziskovalcev in učiteljev, premajhna je izmenjava študentov in premalo je višjih oblik sodelovanja, kot so skupni izobraževalni in raziskovalni programi. Zato bo morala bolj odpreti svoje kadrovske in habilitacijske postopke ter povečevati obseg izvajanja programov v tujem jeziku ob hkratni skrbi za slovensko znanstveno in strokovno izrazoslovje.

2.3. Priložnosti in tveganja

Domače in mednarodno okolje, v katerem deluje Univerza v Ljubljani se hitro spreminja. Nanj Univerza lahko le omejeno vpliva, v glavnem se mu mora prilagajati. To so izzivi, ki lahko zanj predstavljajo tako priložnosti, kot tveganja.

Razmeroma trajen izziv za Univerzo bo demografski upad. Zaradi tega se je že zmanjšalo število študentov v Sloveniji in tudi na UL. Ob dejstvu, da smo dobili večje število novih visokošolskih institucij in večjo ponudbo vpisnih mest se bo med njimi konkurenca za študente zaostrovala. Univerza v Ljubljani mora zato ohranjati celovito ponudbo izobraževalnih programov, dvigati kakovost študija in izboljševati pogoje za študij, da bi tako ohranjala položaj najboljše in najbolj privlačne visokošolske ustanove v državi.

V prihodnjih letih bo Univerza še čutila posledice finančne, gospodarske in socialne krize, iz katere bo razviti svet le počasi izšel. To se bo kazalo v pomanjkanju javnih finančnih sredstev, manjših zmožnostih gospodarstva za financiranje razvojne in izobraževalne dejavnosti in tudi manjših

finančnih zmožnostih posameznikov in njihovih družin. Za Univerzo je to izziv, da bolje uporabi razpoložljive vire, da odpravi podvajanje dejavnosti in da se bolj prožno odziva z ukinjanjem nezanimivih in odpiranjem novih privlačnih programov raziskovanja in izobraževanja. S svojimi raziskovalnimi in izobraževalnimi zmogljivostmi se mora usmeriti tudi v širši evropski prostor, zlasti tako, da bo pridobivala več evropskih sredstev za raziskovanje, več tujih študentov in da bo ponujala svoje izobraževalne in razvojno raziskovalne storitve izven meja Slovenije.

Uspešen izhod iz krize bo slovensko gospodarstvo lahko gradilo le z novimi tehnologijami in z uporabo več znanja v proizvodnih procesih. Posamezniki pa bodo v tem okolju lahko uspešni le s trajnim obnavljanjem znanja. Zato mora biti kriza za Univerzo v Ljubljani poseben izziv, da svoje bogato in raznoliko temeljno znanje prenaša v prakso v obliki razvojnih projektov z in za gospodarske organizacije ter javni sektor, v obliki svetovalnega dela in programov vseživljenjskega učenja. Univerza v Ljubljani mora pospešeno razvijati take programe in njihovo izvajanje prilagoditi potrebam odraslih. UL se mora bolj odpreti v okolje. Okrepiti mora stike z diplomanti in uporabniki raziskav. Odpraviti mora zaprtost na kadrovskem področju, kjer je opazen prevelik poudarek na vzgoji lastnih kadrov ter njihova premajhna mobilnost tako v mednarodnem prostoru, kot glede na prakso.

Institucionalno okolje, v katerem deluje Univerza, bo ostalo nepredvidljivo. V tem okolju mora UL kot najpomembnejši center znanja v državi igrati aktivno vlogo in dejavno sooblikovati izobraževalno in raziskovalno politiko ter vplivati na nove zakonske rešitve. Univerza v Ljubljani ima glede na njeno zgodovinsko vlogo v slovenskem prostoru, glede na njen prispevek k razvoju naroda, države in gospodarstva legitimno pravico, da zaščiti svoje ime in avtonomijo ter da ne dopusti nikakršnih delitev, ki bi bile vsiljene od zunaj. Univerza v Ljubljani meni, da v majhnem slovenskem prostoru, kjer je težko dosegati primerno koncentracijo kakovostnega znanja in kjer je pogosto na en program vpisana le ena skupina študentov upravljanje po načelih proste tržne konkurence ni primerno. To načelo je mogoče v omejenem obsegu uveljavljati le v širšem evropskem prostoru, saj so za visoko šolstvo in izobraževanje ključni instrumenti upravljanja kakovost kadra, raziskovalni in izobraževalni dosežki, dostopnost študija za širok krog prebivalstva ter odzivnost na potrebe gospodarskega in javnega sektorja.

Še več, menimo, da bi v Sloveniji po zgledu številnih evropskih držav morali načrtno pristopiti k oblikovanju javnega visokošolskega in znanstvenega prostora, da bi tako bolje izkoristili omejene finančne in kadrovske vire. V njem bi sodelovale visokošolske in raziskovalne organizacije, kakor tudi razvojni centri iz gospodarstva. Ta prostor bi po zgledu univerzitetne avtonomije lahko soupravljali v njem udeleženi javni visokošolski in raziskovalni zavodi.

Za Univerzo v Ljubljani je slovensko okolje sicer osrednje, vendar premajhno, da bi v njem lahko razvila svoj potencial znanja. Glede na svoj potencial se morala z večjo samozavestjo odpirati v okolje. Postati mora pomemben in prepoznaven regionalni igralec. Zato mora krepiti internacionalizacijo svojega delovanja v smislu odprtosti za zaposlovanje kadrov, ki prihajajo iz tujine, izmenjave učiteljev, raziskovalcev in študentov, privabljanja tujih študentov, pridobivanja evropskih in drugih tujih raziskovalnih sredstev, oblikovanja skupnih raziskovalnih skupin in skupnih izobraževalnih programov s tujimi univerzami, ponudbe svojih izobraževalnih, razvojnih in svetovalnih storitev izven meja Slovenije in podobno. Prostor, kjer ocenjujemo, da so možnosti za to največje, predstavljata

Jugovzhodna Evropa in Sredozemlje. Univerza v Ljubljani lahko igra tudi vlogo povezovalca med tem prostorom in Severozahodno ter Centralno Evropo, s katero že tradicionalno dobro sodeluje.

3. STRATEŠKA PREDNOSTNA PODROČJA

- 3.1. **Ustvarjanje znanja in umetniških del** za trajnostni razvoj družbe in posameznika. Ustvarjanje znanja razumemo kot znanstveno raziskovalno in umetniško delo raziskovalcev, učiteljev in študentov, ki vodi do novih spoznanj, rešitev in stvaritev. Univerza v Ljubljani povečuje obseg in kakovost raziskovanja, ima primat največje raziskovalne organizacije in osrednjega centra za razvoj umetniške dejavnosti v državi, kar želi ohraniti in utrditi tudi v prihodnjem obdobju. Sooča pa se z velikimi razlikami v uspešnosti raziskovalnega dela med posameznimi članicami ter s problemom prevelike razdrobljenosti raziskovalnih zmogljivosti. V obdobju do 2020 bo oblikovala vsaj tri velike interdisciplinarne raziskovalne skupine, za četrtno bo povečala število in vrednost mednarodnih in domačih projektov ter število objav in citiranost. Zato bo zlasti:
- 3.1.1. Spodbujala nastajanje velikih interdisciplinarnih raziskovalnih skupin, ki bodo imele zadostno koncentracijo kadrov, znanja, opreme in sredstev za pridobivanje in koordinacijo velikih mednarodnih projektov ter za enakopravno sodelovanje v njih s ciljem doseganje vrhunskih rezultatov. Tudi zato se bo tesneje povezovala z raziskovalnimi instituti in razvojnimi centri.
 - 3.1.2. Krepila doktorsko šolo kot mednarodno okolje ustvarjanja novega znanja in nastajanja novih projektov in raziskovalnih skupin v sodelovanju med mentorji in doktorski študenti. Dosežke doktorskega študija bodo novi doktorji znanosti nadgradili v podoktorskih projektih.
 - 3.1.3. Oblikovala dejavno raziskovalno politiko v obliki sistematičnega načrtovanja in izvajanja podoktorskih projektov ter kriterijev za prepoznavanje in ukrepov za spodbujanje obetavnih, nadpovprečnih in vrhunskih znanstveno raziskovalnih dosežkov raziskovalnih skupin.
- 3.2. **Izobraževanje (prenos znanja)** družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov. Izobraževanje oziroma prenos znanja je ena od temeljnih funkcij univerze, pri čemer na individualni ravni in v študijskih skupinah nastaja tudi novo znanje. Univerza v Ljubljani je po številu učiteljev in študentov največja visokošolska ustanova v državi, saj na njej študira več kot polovica vseh slovenskih študentov. Ima največjo ponudbo študijskih programov, ki segajo na vsa disciplinarna področja. Poudarek je na univerzitetnih programih z znatnim deležem strokovnih, ki pa med seboj niso dovolj jasno razmejeni. V preteklih letih je uvedla bolonjski sistem študija, katerega izkušnje in rezultate v splošnem ocenjuje pozitivno, zavedajoč se potrebnih popravkov in izboljšav. Želi ostati odprta za širok krog študentov in hkrati pospešeno dvigati kakovost izobraževanja ter omogočiti vrhunske dosežke najsposobnejšim.

Do leta 2020 bo Univerza v Ljubljani nekoliko zmanjšala število študentov, povečala število diplomantov za tretjino ter zmanjšala razdrobljenost programov. Področje izobraževanja bo izboljšala zlasti na naslednje načine:

- 3.2.1. Organizacijsko in izvedbeno bo razločila strokovne od univerzitetnih programov tako, da bodo strokovni programi umeščeni v samostojne članice univerze z možnostjo skupnega koriščenja prostorov in opreme z drugimi članicami in bodo zagotavljali praktično naravnost študija. V sodelovanju s članicami bo razreševala vprašanje stopnjevanosti univerzitetnih programov.
- 3.2.2. Povečala bo uspešnost izobraževanja v smislu večje prehodnosti, manjšega osipa, skrajšanja časa študija ter večje zaposljivosti diplomantov in sicer z usmerjanjem in izbiro študentov, s sistemom tutorstva, z usposabljanjem učiteljev za večjo kakovost pedagoškega dela s poudarkom na metodah dela, ki so usmerjene na študente, s sodelovanjem članic pri izvajanju programov na podlagi mobilnosti študentov in učiteljev, s kariernim svetovanjem ter z izboljševanjem opreme in pogojev za študij.
- 3.2.3. Vzpostavila bo mehanizem za spreminjanje študijskih programov s ciljem zmanjšanja njihove razdrobljenosti: posodabljanje in povezovanje programov, uvajanje novih, mirovanje in ukinjanje obstoječih programov, za katere ni zanimanja.

3.3. **Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze**

Univerza v Ljubljani svojo družbeno odgovornost udejanja tudi s prenosom ustvarjenega znanja v prakso. To dosega z razvojno raziskovalnim in strokovnim delom, z zaposlovanjem svojih diplomantov v drugih organizacijah, s spodbujanjem podjetništva, s svetovalnim delom in vključevanjem strokovnjakov iz prakse v izobraževalno in raziskovalno delo, s programi vseživljenjskega učenja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Organizacijske oblike za prenos znanja so kompetenčni centri, centri odličnosti, razvojno raziskovalni projekti za podjetja in druge organizacije, karierni center, Ljubljanski univerzitetni inkubator, Inovacijsko razvojni institut IRI in kolegij gospodarstvenikov.

Gre za tako imenovano tretjo dimenzijo univerze, ki jo bo UL v prihodnje še okrepila in sicer bo do leta 2020 za tretjino povečala število in vrednost projektov za gospodarstvo in javni sektor in podvojila število udeležencev v programih vseživljenjskega učenja. To bo dosegla:

- 3.3.1. Z oblikovanjem strateško razvojnih partnerstev in skupnih razvojnih skupin ter z izvajanjem razvojnih projektov v sodelovanju z gospodarskimi organizacijami in javnim sektorjem.
- 3.3.2. Z okrepitvijo pisarne za prenos tehnologij in oblikovanjem vloge menedžerjev znanja kot promotorjev prenosa temeljnega znanja v praktično uporabo ter konkretnih razvojnih vprašanj iz proizvodnega okolja v raziskovalne in razvojne skupine.
- 3.3.3. Z razvojem ponudbe programov vseživljenjskega učenja za izpopolnjevanje in usposabljanje diplomantov vključno z možnostjo pridobitve dodatnih kvalifikacij.

- 3.3.4. Z okrepitvijo dejavnosti kariernega centra, katerega naloga je usmerjanje študentov v študijske programe UL, pomoč pri načrtovanju kariere in zaposlovanju diplomantov, sodelovanje z delodajalci, organizacija klubov diplomantov in spremljanje zaposljivosti ter uspešnosti diplomantov v delovnih okoljih.
 - 3.3.5. Z boljšo povezanostjo in medsebojnim sodelovanjem kariernega centra, LUI, IRI in pisarne za prenos znanja.
- 3.4. **Ustvarjalne razmere** za delo in študij
- Univerza je v svojem poslanstvu lahko uspešna le, če na njej delajo in študirajo visoko motivirani, zavzeti in njej pripadni učitelji, raziskovalci, strokovni delavci in študenti. Zato mora poskrbeti za ustvarjalne delovne in študijske razmere, ki poleg spodbujanja zavzetega dela in študija omogočajo študentom in zaposlenim kakovostno delovno in študijsko življenje. V ta namen UL že posveča posebno pozornost univerzitetnemu športu, knjižnicam in študijskim mestom v njih, kulturnim dejavnostim, kot sta APZ Tone Tomšič in UPOL, nagradam in priznanjem za dosežke zaposlenih in študentov, sodelovanju s študentsko organizacijo in podobno. V prihodnje pa bo še posebej izboljševala razmere za ustvarjalno delo in študij:
- 3.4.1. Z oblikovanjem posebnega programa za razvoj kulture pripadnosti Univerzi in za spodbujanje ustvarjalnosti ter zavzetosti za delo in študij, ki bo vključeval uporabo simbolov univerze, kodekse ravnanja, skupne strokovne in družabne dogodke, nagrade in priznanja in podobno.
 - 3.4.2. Z oblikovanjem univerzitetnega študentskega sklada, katerega naloga bo zlasti spodbujanje najbolj nadarjenih študentov k vrhunskim dosežkom.
 - 3.4.3. Z vzpostavitvijo univerzitetne knjižnice, ki bo povezovala samostojne knjižnice v integriran, v register vpisan in posebej financiran knjižnični sistem. Njegova naloga bo tudi zbirati, urejati in javnostim posredovati informacije o dosežkih Univerze oziroma njenih članic.
 - 3.4.4. Z vzpostavitvijo centra za obštudijske dejavnosti, katerega naloga bo skrb za šport, kulturo, umetniško, socialno, prostovoljsko in družabno dejavnost ter za neformalno izobraževanje študentov in zaposlenih. Te dejavnosti bo smiselno povezala z izobraževalnimi in drugimi programi Univerze in okolja.
- 3.5. **Internacionalizacija** za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost
- Univerza v Ljubljani je mednarodno prepoznavna na posameznih področjih svojega delovanja. Povečuje obseg vključenosti v mednarodne raziskovalne projekte in količino z njimi pridobljenih sredstev. Žal pa ostaja na nizki ravni po mobilnosti učiteljev, raziskovalcev ter študentov oziroma po deležu tujega osebja in študentov. Prav tako izvaja malo skupnih izobraževalnih programov in programov v tujini. Do leta 2020 bo Univerza v Ljubljani za tretjino povečala število študentov na izmenjavi ter za četrtno število tujih študentov in število tujih učiteljev in raziskovalcev. Da bi postala prepoznana vodilna regionalna univerza, bo v prihodnje:

- 3.5.1. Povečala ponudbo svojih izobraževalnih programov v tujih jezikih, posebej na drugi in tretji stopnji študija ter v obliki poletnih šol, ob hkratni skrbi za razvoj slovenskega znanstvenega jezika.
 - 3.5.2. Povečala izvajanje svojih izobraževalnih programov v tujini, zlasti na Zahodnem Balkanu, v Jugovzhodni Evropi in Sredozemlju.
 - 3.5.3. Povečala mobilnost oziroma izmenjave zaposlenih in študentov s tujimi univerzami ter povečala delež tujih učiteljev in raziskovalcev.
 - 3.5.4. Dajala prednost raziskovalni dejavnosti, ki bo vpeta v mednarodne raziskovalne mreže.
 - 3.5.5. Vzpostavila univerzitetno založbo za diseminacijo vrhunskih znanstvenih del v domačem in mednarodnem prostoru.
- 3.6. **Kakovost** za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja
- Univerza v Ljubljani je najboljša visokošolska ustanova v državi in je edina uvrščena med 500 najboljših univerz na svetu (ARWU rangiranje). Njena ambicija je, da bi svojo uvrstitev izboljšala vsaj za polovico. To bo dosegla z dvigom kakovosti raziskovanja in izobraževanja, z boljšim prenosom znanja v prakso, z zagotavljanjem ustvarjalnih razmer za delo in študij in zlasti z večjo internacionalizacijo. Kakovost bo še posebej zagotavljala:
- 3.6.1. Z okrepitevijo celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki vključuje enotne kazalnike kakovosti na posameznih področjih delovanja, stalno spremljanje doseganja kakovosti ter ukrepe za njeno izboljšanje. Povezati mora obstoječe instrumente, kot so habilitacijska merila, študentske ankete in ocene dela strokovnih služb ter oblikovati nekatere nove, kot je spremljanje zaposljivosti diplomantov. Spremljanje in zagotavljanje kakovosti mora biti neposredno povezano z načrtovanjem dela ter z notranjimi in zunanjimi evalvacijami.
 - 3.6.2. S pospeševanjem mednarodnih evalvacij kakovosti ter akreditacij programov in institucij na področjih, kjer je to relevantno.
 - 3.6.3. Z okrepitevijo analitske in razvojne službe, katere naloga je z izvajanjem študij in analiz težav in dosežkov univerze ter skrbjo za delovanje sistema kakovosti prispevati k njenemu razvoju.

4. ZAGOTAVLJANJE POGOJEV ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE

4.1. Prostorski razvoj univerze

Univerza v Ljubljani se je prostorsko razvijala dokaj stihijsko. Tako so njeni prostori razpršeni po celem mestu, kar Ljubljani daje poseben pečat mladosti univerzitetnega mesta. Fakulteta za pomorstvo in promet deluje v Portorožu, nekaj enot drugih članic pa tudi v drugih slovenskih središčih. To vpliva na manjšo stopnjo povezanosti med fakultetami in programi in zmanjšuje sinergijo, ki jo ponuja raznolikost in koncentracija osebja ter študentov. Prihodnji razvoj UL ne sme biti podrejen

prostorskim razmeram, temveč mora univerza dejavno načrtovati tudi prostorske pogoje svojega delovanja. Med najpomembnejšimi za prihodnje obdobje so:

- 4.1.1. Boljše upravljanje z razpoložljivimi prostorskimi zmogljivostmi, ki mora biti podprto z informacijskim sistemom na ravni Univerze in mora omogočati uporabo prostorov med članicami.
- 4.1.2. Dokončanje izgradnje novih prostorov za Fakulteto za kemijo in kemijsko tehnologijo in Fakulteto za računalništvo in informatiko na Brdu.
- 4.1.3. Ureditev prostorskih razmer za Filozofsko fakulteto v sedanji in v sosednjih zgradbah.
- 4.1.4. Izgradnja novih prostorov za umetniške akademije za Roško cesto.
- 4.1.5. Izgradnja novih telovadnic z ambicijo ureditve univerzitetnega športnega parka Kodeljevo v sodelovanju z mestom Ljubljana.
- 4.1.6. Zagotovitev prostorov za gostujoče učitelje in raziskovalce.
- 4.1.7. Obnova obstoječih univerzitetnih zgradb za večjo energetske učinkovitost.

4.2. Kadrovski razvoj univerze

Za Univerzo v Ljubljani je značilna visoka stopnja samoreprodukcije kadrov (inbreeding), kari pomeni, da je večina raziskovalnega in učiteljskega osebja začela in končala študij na UL in ima skromne učiteljske in raziskovalne izkušnje iz drugih okolji. Nove nastavitve akademskega osebja tečejo bolj po načelu izbire naslednikov, kot na podlagi odprtih razpisov in izbire na podlagi referenc. Premajhen je delež tujih učiteljev in raziskovalcev in prešibko je kroženje kadrov med Univerzo in prakso. Razmeroma dobro deluje sistem habilitacij, vendar ne zagotavlja normalne piramide nazivov. Univerza bo zato oblikovala dejavnejšo kadrovske politiko, ki bo poleg sistema habilitacij vsebovala naslednje elemente:

- 4.2.1. Kot pogoj za sklepanje trajnejših delovnih razmerij z učitelji in raziskovalci bo postavila enoletno izobraževanje, usposabljanje ali delo na tuji visokošolski ali znanstveni ustanovi oziroma v praksi.
- 4.2.2. Dosledno bo izvajala odprte razpise kadrovanja učiteljev in raziskovalcev, pri katerih bodo ključno merilo izbire znanstvene, strokovne in pedagoške reference.
- 4.2.3. Povečevala bo delež tujih učiteljev in raziskovalcev.
- 4.2.4. Svojim sodelavcem bo omogočala izpopolnjevanje in pridobivanje izkušenj na tujih znanstvenih in visokošolskih ustanovah ter v praksi z institutom sobotnega leta, in drugimi organizacijskimi ukrepi. Uspešnim mladim sodelavcem bo omogočala varnejšo karierno pot.

4.3. Informacijski sistem Univerze

Članice Univerze v Ljubljani imajo zelo različno urejene informacijske sisteme. To ne velja le za specifične potrebe članic, kjer je to pričakovano, temveč tudi za področja, ki bi bila lahko na vseh članicah podobno ali enako urejena, kot so referati za študente, knjižnice, računovodstvo in podobna. Zaradi tega imajo članice in celotna Univerza večje in nepotrebne stroške poslovanja, sodelovanje med njimi je oteženo, preglednost na ravni univerze pa šibka. Zato bo Univerza v Ljubljani v prihodnje

postopno poenotila informacijske sisteme. Poleg tega bo izboljševala informacijsko podporo študiju tako, da bodo računalniki dostopni vsem študentom in da bo računalniško podprto tudi poučevanje.

5. AKCIJSKI NAČRTI 2013

Akcijske načrte na podlagi Strategije izdelajo rektorat in vse članice glede na svoje potrebe in zmožnosti za obdobje dveh let. Uskladijo se na ravni UL. O njihovi realizaciji se poroča in izdelata načrt za naslednje obdobje. Akcijski načrt je tudi podlaga za razdeljevanje razvojnega denarja.

Akcijski načrt vsebuje:

- Konkretno in čim bolj merljive cilje
- Podrobnejše ukrepe za doseganje ciljev
- Kazalnike doseganja ciljev
- Odgovorna telesa in posameznike
- Potrebne vire za uresničitev akcijskega načrta: prostori in oprema, kadri, študenti, organizacija v smislu odgovornih teles, služb in pravil delovanja, finance.