

Univerza v Ljubljani



Strategija 2006–2009





Poglavje 1– Uvod	3
Poglavje 2– Izhodišča	4
Poglavje 3– Okolja	5
Poglavje 4– Cilji	10
Poglavje 5– Operativni cilji, odgovornosti in časovnice	16
Poglavje 6– Finančni okvir strategije	25
Poglavje 7– Spremljanje	28
Poglavje 8– Tematske podstrategije	30
Priloga A Povzetek stanja na področju sodelovanja UL oziroma njenih članic z drugimi pravnimi osebami - predlog možnih sprememb	39
Priloga B Prenos znanja in tehnologij	40
Priloga C Informatizacija UL	41



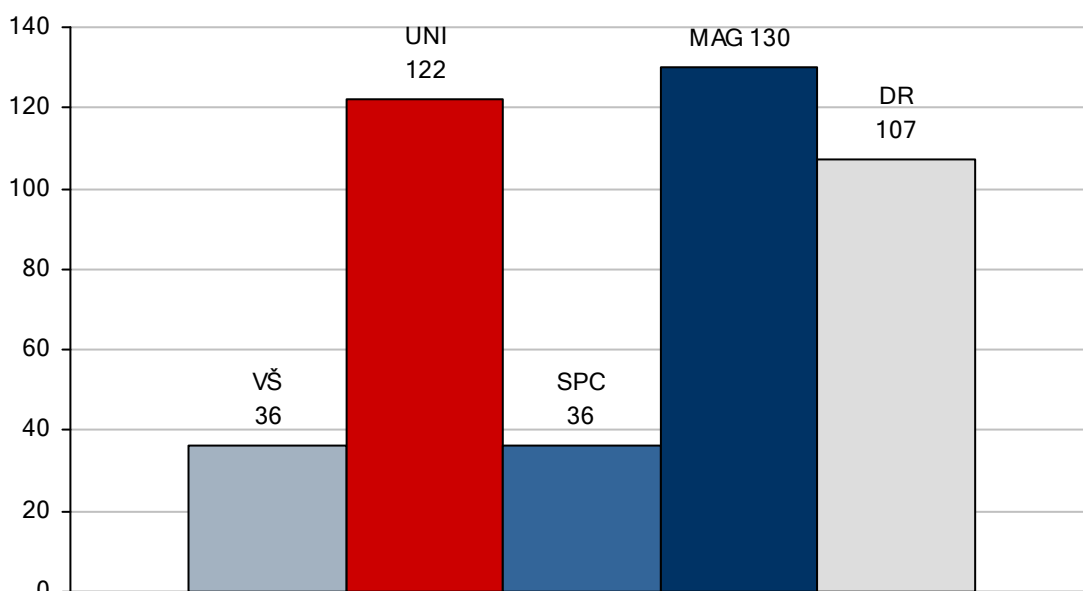
Univerza v Ljubljani je največja in najboljša visokošolska in znanstveno raziskovalna ustanova v Republiki Sloveniji. V evropskem merilu predstavlja po številu študentov večjo, po številu zaposlenih pa srednje veliko visokošolsko institucijo. Je celovita Univerza, ki vključuje 22 fakultet, 3 akademije in eno visoko šolo. Zaposluje 5800 delavcev. Od tega je 2717 učiteljev in sodelavcev, ki so večinoma registrirani tudi kot raziskovalci, 378 čistih raziskovalcev, 483 mladih raziskovalcev, drugi pa so strokovni, tehnični in administrativni sodelavci. UL ima nedvomno največ koncentriranega raziskovalno razvojnega potenciala v državi. Na njej študira 58% slovenskih podiplomskih in 64 % dodiplomskih študentov, od tega 72 % rednih in 44 % izrednih. Izvaja 67,5 % vseh akreditiranih dodiplomskih programov v državi (Graf 1). Slovenskemu prostoru daje več kot polovico diplomantov, več kot dve tretjini magistrstrov in specialistov in skoraj vse doktorje znanosti. V slovensko zakladnico znanja prispeva več kot polovico znanstvenih rezultatov. Zavzema osrednje mesto, v veliki meri tudi zato, ker izvaja javno službo na področjih, ki so posebnega družbenega pomena, na primer skrb za nacionalno identiteto. Takšno vlogo želi ohraniti in utrditi tudi v prihodnje. Poleg tega pa se mora v večji meri kot doslej uveljaviti tudi v evropskem prostoru. To ji bo uspelo le, če se bo ustrezno odzvala na nevarnosti in priložnosti v spreminjajočem se domačem in tujem

okolju in če bo znala izkoristiti svoje notranje prednosti ter odstraniti slabosti, ki so se začele kazati, deloma tudi zaradi njenega posebnega položaja v slovenskem prostoru.

Kako brati strategijo

- Osnutek strategije je vodstvo pripravilo izhajajoč iz veljavnega poslanstva UL, ocene spreminjajočih se razmer v okolju, analize notranje problematike ter zamisli o razvoju v prihodnje.
- Strategija odpira naš skupen pogled v prihodnost, zato nekateri predlogi niso skladni z veljavnimi normami delovanja UL. Njeno uresničevanje bo zahtevalo tudi prilagajanje teh norm, v soglasju s članicami in po za to predvidenih postopkih.
- Doseganje v strategiji postavljenih ciljev bo odvisno od razpoložljivih virov in upoštevanja posebnosti članic. Zato v strategijo vključujemo tudi tržno dejavnost, ki je v pristojnosti članic, saj je UL kot celota zainteresirana, da jo članice še naprej krepijo.
- O osnutku so razpravljale članice, Senat UL, njegovi odbori in komisije, vodstva članic, Študentski svet UL in drugi. Tako je nastal predlog za sprejem na Senatu.
- Po sprejetju univerzitetne strategije pričakujemo, da bodo tudi članice pristopile k izdelavi svojih razvojnih strategij.

Graf 1 - Število programov





Poglavje 2 – Izhodišča

Strategija izhaja iz treh ključnih sestavin:

- poslanstva
- vrednot
- vizije

2.1 Poslanstvo

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 in umetnosti. 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 vrhunske znanstvenike, umetnike in strokovnjake, ki so usposobljeni za vodenje trajnostnega razvoja, ob upoštevanju izročila evropskega razsvetljenstva in humanizma ter ob upoštevanju človekovih pravic.

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 vlado, lokalnimi skupnostmi ter ustanovami civilne družbe. S tem pospešuje uporabo svojih raziskovalnih in izobraževalnih dosežkov ter prispeva k družbenemu razvoju.

2.2 Vrednote

Univerza v Ljubljani utrjuje akademsko sku-

pnost 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 cerkva,
- humanizma in človekovih pravic vključujoč enakost možnosti in solidarnost,
- etičnega in odgovornega odnosa do sveta.

2.3 Vizija

Univerza v Ljubljani bo kot osrednja visokošolska in raziskovalna ustanova v Republiki Sloveniji s svojo usmeritvijo od rasti h kakovosti v prihodnjih letih prišla v skupino najuglednejših evropskih univerz. Z največjim naborom novih in prenovljenih študijskih programov v širši regiji, vrhunskim kadrom, mednarodnim sodelovanjem, sodobnim informacijskim okoljem, povezovanjem študija z raziskovanjem in prakso, skrbjo za kakovost in razvito občudijsko dejavnostjo bo še povečala svojo privlačnost za študente. Pritegnila bo tuje študente, ugledne tuje znanstvenike in mednarodne programe in projekte. S poudarkom na uporabnosti znanja in zaposljivosti diplomantov bo okrepila raziskovalno razvojno sodelovanje s prakso in postala iskan partner industrijskih in drugih organizacij. To bo storila tako z avtonomnim in samoiniciativnim prizadevanjem članic, kot z izboljšanjem njihove medsebojne povezanosti in sodelovanja za doseganje sinergijskih učinkov.



3.1. Zunanje nevarnosti in priložnosti

V domačem, slovenskem okolju se bo treba odzvati predvsem na naslednje dejavnike:

Demografski upad

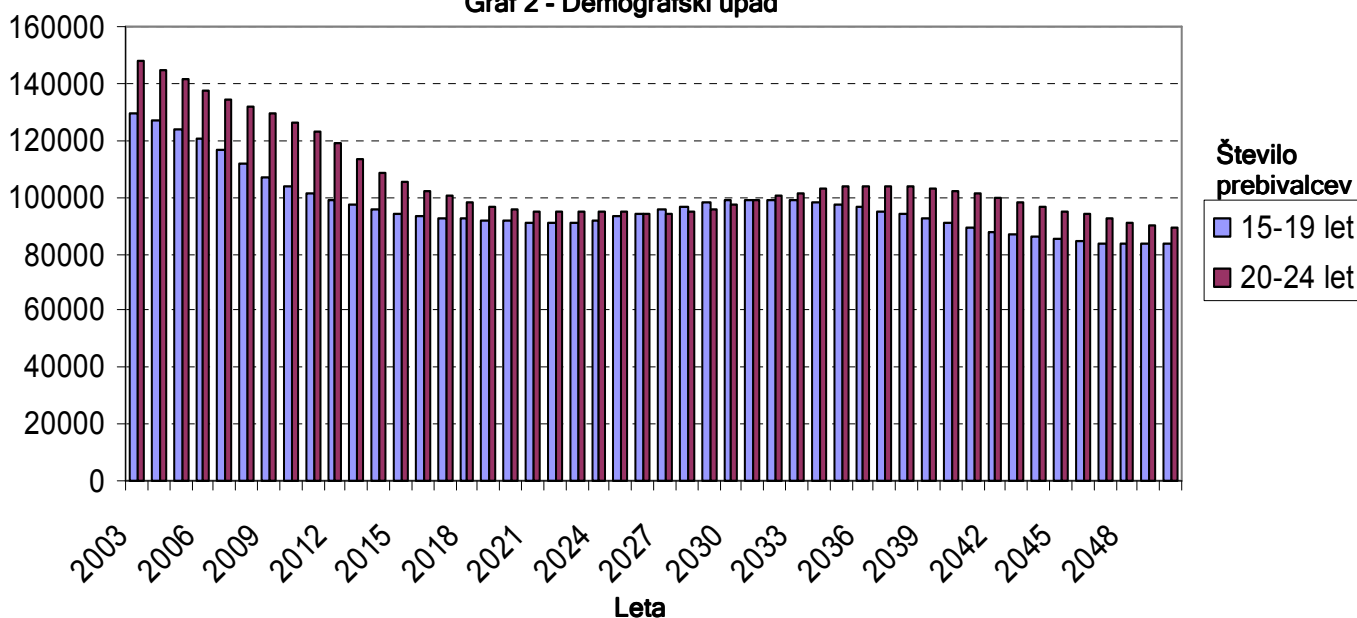
Zaradi zmanjševanja številčnosti mladih generacij, smo kljub povečevanju deleža vpisanih na posekundarno izobraževanje in ob upoštevanju večjega števila visokošolskih institucij in izobraževalnih mest, dosegli kulminacijo števila mladih študentov. Tako se je število vseh vpisanih študentov v obdobju 2002/03 do 2005/06 ustalilo na okrog 56.000–57.000. Na tej ravni ga bo težko zadržati glede na to, da število generacije v študijski starosti, to je 20-24 let, pada že od začetka stoletja in se bo po demografskih napovedih od 141.155 v letu 2005 stalno zmanjševalo, tako, da bo v letu 2010 padlo na 126.582 in v letu 2015 na 105.144 (Graf 2). Po ocenah MVZT se na posekundarno izobraževanje že sedaj vpiše okrog 60 % generacije, pri čemer naj

se ta delež ne bi povečeval. Poudarjeno mesto bo dobila konkurenca za dobre študente, ki jih bo mogoče pritegniti le z zanimivimi programi in s kakovostno izvedbo študija. Sicer bodo na Univerzi lahko ogrožena posamezna študijska in s tem tudi raziskovalna področja. Potrebno bo vključevati več odraslih in tujih študentov. Sicer pa je manjše število študentov ob nespremenjenem financiranju tudi priložnost za izboljšanje razmerja med učitelji in študenti.

Vseživljenjsko učenje

Potrebe po vseživljenjskem učenju izhajajoče iz pospešenega spreminjanja družbene in gospodarske strukture ter novih tehnologij bodo spodbujale odraslo generacijo k ponovnemu vključevanju v študij. V tem lahko Univerza vidi dodatno priložnost. Ob predpostavki, da ne bo več izrednih študentov, ki se sedaj vpisujejo zaradi omejitve vpisa, bo morala to nadomestiti s povečanjem vpisa pravih izrednih študentov (študentov ob delu) za okrog 5.000. Vendar pa bo morala odrasli populaciji bolje prilagoditi tako vsebino kot izvedbo programov.

Graf 2 - Demografski upad





Nepredvidljivo institucionalno okolje

Vlada napoveduje temeljito prenovo visokošolskih institucij. Že sedaj omogoča javnim raziskovalnim organizacijam možnost izvajanja izobraževalnih programov. Pripravljajo se novi zakoni o visokem šolstvu in raziskovalni dejavnosti, o štipendiranju, o zaposlovanju in podobni, ki bodo bistveno posegli v sedanjo ureditev visokošolskega in raziskovalnega prostora. Napovedana je večja stopnja privatizacije, ustanavljanje novih visokošolskih središč, drugačen status študentov, drugačen sistem financiranja, uvedba prispevkov za študij in podobno. Vse te zaenkrat nedefinirane spremembe otežujejo načrtovanje dela in povečuje negotovost Univerze v celoti. Zato je potrebna povečana pozornost vodstva Univerze in njenih članic, kakor tudi študentov, njihovo dejavno vključevanje v oblikovanje novih rešitev ter pripravljenost na spremembe. V teh okoliščinah pa kot največja in osrednja Univerza v državi pričakujemo tudi, da bomo vključeni v nastajanje vseh pomembnih dokumentov, ki zadevajo visoko šolstvo in raziskovanje v državi.

Nastajajoča konkurenca v slovenskem visokoškolskem in raziskovalnem prostoru

V Sloveniji se pojavlja vse več visokošolskih ustanov, vlada pa namerava njihovo število še povečati. V teh okoliščinah mora UL zavzeti novo stališče do razvoja visokega šolstva v Sloveniji, kjer tekmuje z ostalimi visokoškolskimi organizacijami predvsem s kakovostjo. Z njimi sodeluje na pogodbeno dogovorjenih programih.

Nastajajoča konkurenca v slovenskem (in tudi mednarodnem) visokoškolskem prostoru jo sili v to, da poskrbi predvsem za lasten razvoj in za svoje interese. Zato postajajo

razvoj sodobnih izobraževalnih in raziskovalnih programov ter podpornih dejavnosti (knjižnice, založništvo, obštudijska dejavnost itd.) na Univerzi ter uveljavljanje pogodbenih odnosov z zunanjimi institucijami še pomembnejši kot v preteklosti .

Sedanja vlada poudarja privatizacijo tudi na področju visokega šolstva, ki se v širšem smislu kaže v zahtevah po večjem deležu sredstev, ki naj jih tudi javne institucije pridobijo na trgu, po plačevanju študija s strani študentov, po ustanavljanju zasebnih zavodov s pravico javnega financiranja in podobno. Hkrati se zdi, da zmanjšuje poudarek na javnem interesu v visokem šolstvu. Temu ustrezno se bo verjetno oblikovala tudi zakonodaja in sistem financiranja. Zato bo morala Univerza tudi svoje izobraževalne programe prilagoditi novim razmeram in jih deliti na tiste, ki jih je mogoče kakovostno izvajati v okviru od države predpisanih pravil in trga ter tiste, ki jih bo izvajala le na podlagi posebej izkazanega javnega interesa in financiranja.

Povezovanje z uporabniki

Resolucija o Nacionalnem raziskovalnem in razvojnem programu za obdobje 2006-2010 (NRRP 2005-2010) predvideva porast deleža družbenega bruto proizvoda za znanost in razvoj s sedanjih okoli 1.6 na 3% (Lizbonski cilj), predvsem na račun vlaganij nejavnega sektorja v raziskave in razvoj, povečanje deleža uporabnih in razvojnih raziskav, inovacijske dejavnosti ter zlasti večjega obsega prenosa znanja v prakso in njegove tržne izrabe. Na tej podlagi je mogoče pričakovati, da bodo gospodarstvo in javne službe povpraševale po dodatnem znanju. Za Univerzo je to izjemna priložnost, da vzpostavi tesnejše oblike sodelovanja z organizacijami zasebnega in javnega sektor-



ja na področju razvojno raziskovalnega dela in izobraževanja. S tem bo pospeševala kroženje znanja, kadrov in storitev oziroma bo zagotavljala dodatna finančna sredstva.

V širšem mednarodnem okolju bodo za Univerzo pomembni predvsem naslednji dejavniki

Oblikovanje evropskega visokošolskega in raziskovalnega prostora zahteva od Univerze, da se vključi v temeljne razvojne procese, kot so implementacija bolonjskega procesa in evropskega kvalifikacijskega okvira, zagotavljanje transparentnosti diplom, spremljanje in zagotavljanje kakovosti, pospeševanje mobilnosti študentov in profesorjev, oblikovanje skupnih izobraževalnih programov in vključevanje v evropske raziskovalne projekte. Iz tega izhaja potreba po pospešeni in poglobljeni internacionalizaciji na vseh področjih delovanja Univerze in po prilaganju njenega delovanja mednarodnim standardom. Število tujih študentov v izmenjavi se je od leta 1999/00 od 2 povzpelo na 620 v letu 2004/05 in število slovenskih v istem obdobju od 83 na 1000. Podvojila se je izmenjava učiteljev, ki je v letu 2004/05 dosegla število 250. Ta trend se bo še krepil s ciljem, da bi zagotovili en semester študija v tujini vsakemu študentu na magistrski stopnji. To pomeni, da bi pri sedanjem številu študentov moralo biti na tujih Univerzah stalno med 3.000 in 4.000 študentov in prav toliko tujih študentov pri nas. Posebno pozornost je treba nameniti mobilnosti študentov s slabšim socialnim položajem.

Prednostna geografska regija

Poseben geografski in politični položaj Slovenije, poznavanje kulture, relativna razvitanost in zmerne cene nudijo tudi UL priložnost, da postane pomembna ponudnica izo-

braževalnih ter razvojnih in raziskovalnih programov na področju centralne in jugovzhodne Evrope in tudi širše. S tem lahko pridobi dodatne študente, kakor tudi sredstva, ki prihajajo iz drugih držav, iz razvojnih programov EU in iz razvojne pomoči, ki jo daje tem državam Republika Slovenija. V letu 2004/05 je bilo na UL vpisanih 750 tujih študentov, ki so prihajali predvsem iz držav bivše Jugoslavije in iz Italije. To število je treba v prihodnjem obdobju vsaj potrojiti in se odpreti tudi za druga geografska področja. Poleg tega je treba oblikovati skupne izobraževalne in raziskovalne programe ter snovati izobraževalne centre izven Slovenije.

3.2 Notranje slabosti in prednosti

Zaradi posebnega položaja UL v visokošolskem prostoru Slovenije in zaradi inercije v razvoju so se na Univerzi začele kazati nekatere slabosti, ki bi utegnile otežiti njene razvojne načrte, če ne bodo odpravljene. Med njimi izpostavljamo zlasti naslednje:

Premajhna kakovost in učinkovitost študija

Kaže se zlasti v predolgem času od vpisa na študij do diplome, v slabem razmerju med vpisanimi študenti in diplomanti in tudi v premajhni zaposljivosti nekaterih diplomantov. V letu 2000/01 je bilo na univerzitetnih programih vpisanih 31.196 študentov, pet let kasneje jih je diplomiralo le 4.842 ali 15,5 %. V istem letu je bilo na strokovnih programih vpisanih 18.685 študentov in čez štiri leta jih je na teh programih diplomiralo le 3.132 ali 16,8 %. V letu 2004/05 je bil povprečni čas študija diplomantov, ki so študirali redno 6,7 let in leto kasneje 6,3 leta. Na to vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki, kot so povečevan-



je množičnosti študija oziroma vstopanje večjega deleža generacije v študij, neugodno razmerje med številom študentov in učiteljev ter med njihovim pedagoškim in raziskovalnim delom, pomanjkanje sredstev za zaposlitev dodatnih učiteljev, zaradi česar isti učitelji pogosto izvajajo tako strokovne kot univerzitetne programe, počasno posodabljanje pedagoškega dela ter zastarelost opreme, poseben status in položaj študentov, ki spodbuja študente k fiktivnemu vpisu, delu in podaljševanju študija. Od leta 1999/00 do leta 2005/06 se razmerje števila študentov na učitelja oziroma na vse pedagoge ni popravilo in znaša na učitelja 36,3 in na vse pedagoge 19,6 ob upoštevanju vseh študentov. Če upoštevamo le redne študente sta ustrezna podatka 29,3 oziroma 15,8.

K nižji kakovosti študija in siromašnejšemu življenju študentov je prispevalo tudi zane-marjanje obštudijske dejavnosti. Del teh slabosti naj bi odpravili z reformo po bolonjskih načelih. Za odpravo drugih so potrebni dodatni organizacijski in finančni, tako notranji kot sistemski ukrepi.

Razdrobljenost

Obstaja prenizka stopnja povezanosti sicer raznovrstnega in kakovostnega znanja, pri čemer prihaja do podvajanja nekaterih programov in medsebojne konkurence članic, izostajajo pa možni sinergijski učinki posameznih delov UL. Temu botrujejo prenizka organizacijska povezanost in koordinacija med članicami, sistem financiranja pedagoškega dela ter prešibko izražene strateške funkcije na ravni Univerze. Glede na veliko raznolikost članic morajo te ohraniti visoko stopnjo avtonomije, ki zagotavlja tudi njihove razvojne pobude in dejavnost za uresničevanje teh pobud. Hkrati pa naj bi članice z

namenom doseganja boljših izobraževalnih in raziskovalnih rezultatov ter zmanjševanja stroškov na ravni Univerze vzpostavile več skupnih študijskih programov, raziskovalnih in podpornih programov (informacijski sistem, knjižnični sistem, založništvo itd.), izbirnost predmetov iz različnih programov in podobno.

Zaprtost

Notranja zaprtost se kaže predvsem v visoki samoreprodukciji in razmeroma stari strukturi kadrov. Večina novih učiteljev in raziskovalcev celoten študij in usposabljanje od diplome do doktorata opravi na UL ali celo pri istem profesorju, ne da bi daljši čas prebili na kaki tuji univerzi. Kaže se tudi v premajhni odprtosti postopkov zaposlovanja novih kadrov, ki bi morali v večji meri prihajati iz drugih visokošolskih, raziskovalnih, gospodarskih in podobnih institucij doma in v tujini. Za rešitev teh vprašanj bo treba uveljaviti ustrezne instrumente, kot so vzpodbujanje nadaljevanja študija pri različnih profesorjih na različnih fakultetah, dosledno uveljavljanje instituta sobotnega leta v povezavi z napredovanjem v višji naziv, odprti razpisi za zasedbo prostih mest, zaposlovanje za določen čas in podobni.

Prevelika stopnja zaprtosti oziroma premajhna odprtost v okolje pa se kaže v nezadostnem sodelovanju z delodajalci in diplomanti ter z naročniki oziroma uporabniki naših raziskav. Premalo je višjih oblik sodelovanja s tujimi in domačimi visokošolskimi in raziskovalnimi ustanovami, kot so skupni izobraževalni programi, koordinacija mednarodnih raziskovalnih projektov in podobno. UL mora svoj raziskovalni in pedagoški potencial izkoristiti za smelejše povezovanje z delodajalci, z diplomanti in uporabniki raziskav ter spodbujati oblikovanje novih



raziskovalnih mrež in projektov ter skupnih izobraževalnih programov v mednarodnem prostoru. V luči Lizbonske strategije in NRRP (2006-2010) je UL premalo vpeta v višje oblike razvojnega dela za potrebe okolja s ciljem, da se poveča delež visokih tehnologij v gospodarstvu in boljših sistemov upravljanja. Posebej inovativna dejavnost zaostaja za povprečjem članic EU, kar se kaže tudi v relativno majhnem številu inovacij, patentov ipd. UL nima izgrajenega sistema za upravljanje z intelektualno lastnino.

Seveda ne kaže spregledati prednosti, ki jih ima UL:

Celovitost in raznolikost Univerze

Nedvomno je glavna prednost UL, da je celovita oziroma popolna Univerza, ki združuje vse znanstvene vede in umetnost. 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.

Tradicija in izgrajena infrastruktura

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 novo nastajajočimi institucijami pa ima UL tudi v že zgrajeni infrastrukturi, kot

je bogat in razvejan sistem knjižnic.

Koncentracija intelektualnega potenciala

S svojimi 3.500 vrhunsko usposobljenimi učitelji in raziskovalci UL nedvomno predstavlja največjo koncentracijo znanja v Sloveniji. Izobrazila je večino akademsko izobraženega prebivalstva v Sloveniji, vključno s posamezniki na najodgovornejših mestih v znanosti, kulturi, gospodarstvu in politiki. Diplomanti UL so bili odločilni za dosednji razvoj Slovenije vključno z vsemi razvojnimi preobraty. Mnogi med njimi so se uveljavili v svetu. Podobno tudi študenti UL nimajo težav z nadaljevanjem študija na tujih Univerzah. Znanstvena in strokovna produkcija UL predstavlja približno 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 dosega vrhunske rezultate.

Osrednja geografska lega

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 tudi tuje študente. To lego bi kazalo še posebej okrepiti z intenzivnim sodelovanjem z mestom Ljubljana.



Univerza v Ljubljani postavlja 7 strateških ciljev, s katerimi želi prispevati k boljši kakovosti, povezanosti in skrajševanju časa med ustvarjanjem, pridobivanjem, prenosom in uporabo znanja. Ti cilji so:

4.1 Povečati obseg in kakovost raziskovalnega in razvojnega dela

Večji obseg raziskovalnega in razvojnega dela bo Univerza dosegla z večjim številom raziskovalnih in razvojnih projektov vseh vrst ter z večjim številom pedagoških in raziskovalnih delavcev ter študentov, ki bodo vključeni v raziskovalno in razvojno dejavnost. Cilj je pridobiti več sredstev in tako zmanjšati tveganje zaradi morebitnega upada pedagoške dejavnosti. Kakovost raziskovalnega dela se bo kazala v več mednarodnih objavah, v večji citiranosti znanstvenih del, v povečanju števila mednarodno zaščiteneh in prodanih patentov, tehničnih, sistemskih in organizacijskih izboljšav, z vključevanjem v mednarodne raziskovalne mreže in projekte, s pridobivanjem statusa centrov odličnosti in podobno. Uporabnost raziskovanja in razvoja se bo izkazovala zlasti v večjem številu novih visoko tehnoloških podjetij, razvojnih in sistemskih rešitev za industrijo in javne službe, kakor tudi v številu pogodb in obsegu pridobljenih sredstev od neposrednih uporabnikov.

Te cilje bo UL dosegala z:

- izboljšanjem notranje kadrovske politike upoštevanje kombinacijo odličnih dosežkov pri znanstvenem, umetniškem, pedagoškem in razvojnem delu,
- večjo fleksibilnostjo v razmerju med obsegom pedagoškega in raziskovalno razvojnega dela posameznika,
- povezovanjem razvojno raziskovalnega dela med članicami,
- pridobitvijo večjega števila mladih in podoktorskih raziskovalcev tako domačih kot iz tujine,
- zaposlovanjem mednarodno uveljavljenih raziskovalcev ter z njihovo izmenjavo s tujimi institucijami,
- zagotavljanjem kakovostnega delovanja knjižničnega informacijskega sistema in boljšega dostopa do informacijskih virov,
- povečevanjem vlaganj v vrhunsko veliko raziskovalno opremo in njeno koncentracijo v specializiranih univerzitetnih infrastrukturnih raziskovalnih centrih,
- zagotavljanjem prostorskih zmogljivosti za raziskovanje,
- vzpostavitvijo univerzitetne službe za projekte EU (»mednarodne pisarne«), ki bo pomagala pri vključevanju v mednarodne mreže in projekte ter pri njihovem vodenju,
- vzpostavitvijo inovacijsko-razvojnega inštituta Univerze v Ljubljani s statusom zavoda in pridružene članice UL (Priloga B), ki bo poleg Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja omogočal hitrejše in bolj učinkovito povezovanje z uporabniki raziskav oziroma prenos znanja med Univerzo in uporabniki. Zavod bo odprt za vse članice UL in njihove raziskovalne skupine, kakor tudi za raziskovalce iz prakse in bo deloval po načelih prostovoljnega vključevanja, samostojnosti in polne odgovornosti projektnih oziroma raziskovalnih skupin,
- vzpostavitvijo univerzitetne službe za prenos tehnologij (Priloga B), to je »patentna pisarna«.



4.2 Uvajanje študijskih programov v skladu z načeli Bolonjskega procesa

Da bi zadostila potrebam razvoja strok in znanstvenih disciplin, potrebam posameznikov po intelektualnem razvoju in karieri ter potrebam trga delovne sile bo Univerza v prihodnjem obdobju (pre)oblikovala izobraževalne programe z vzpostavitvijo treh stopenj izobraževanja. Tem bo dodala tudi programe vseživljenjskega izobraževanja, ki bodo namenjeni odraslim. Do kakovostnih programov, ki morajo biti prilagojeni posameznim skupinam študentov, bo prišla zlasti z:

- zavzetostjo posameznih članic oziroma strok, da se mrežno povezujejo s ciljem povečati izbirnost in interdisciplinarnost študijskih vsebin ter
- s temeljitimi mednarodnimi primerjavami in povezovanjem s tujimi partnerji.

Posebno pozornost bo Univerza namenila oblikovanju skupnih meduniverzitetnih programov. Pri tem bo tehtno izbrala institucionalne partnerje. Težila bo k uravnoteženemu sodelovanju z udeležbo vseh partnerskih institucij pri razvoju in določanju ciljev skupnega programa. Možnosti za oblikovanje skupnih programov so različne:

- študentje del študijskih obveznosti opravijo vsaj na eni partnerski ustanovi,
- čas študija in opravljene izpite na eni ali več partnerskih ustanov avtomatično in v celoti prizna domača ustanova,
- predavatelji na partnerskih ustanovah skupaj izdelajo učni načrt,

določijo pogoje za sprejem in tudi poučujejo na partnerskih ustanovah,

- po zaključku študijskega programa študentje prejmejo diplome vseh partnerskih ustanov ali eno skupno diploma, ki jo izdajo partnerske ustanove.

Prav tako kot za odlične programe bo Univerza poskrbela tudi za njihovo odlično in učinkovito implementacijo, spremljanje in posodabljanje. To bo dosegla z:

- razvojem inovativnih praks poučevanja, ki spodbujajo samostojno učenje študentov,
- povezovanjem raziskovalnega in razvojnega dela,
- spremljanjem in po potrebi prenovi programov glede na odziv študentov, neodvisnih ocenjevalcev, delodajalcev in drugih strokovnih teles,
- proaktivnim ugotavljanjem vzrokov za majhen uspeh študentov in spodbujanjem študentov za povečanje uspeha,
- posodabljanjem programov z namenom razvoja kompetenc ter spodbujanjem samozavedanja študentov za njihovo boljše delovanje na delovnem mestu oziroma v stroki,
- usposabljanjem v delovnem okolju in vključevanjem specialistov iz prakse v študijski proces,
- izboljšanjem dostopa do študijskega gradiva z vzpostavitvijo ustreznega virtualnega okolja,
- informacijskim opismenjevanjem študentov,
- zagotavljanjem ustreznih kvalifikacij zaposlenih za poučevanje v visokem šolstvu,
- rednim usposabljanjem zaposlenih pedagoških in administrativnih delavcev,
- svetovanjem študentom, s poudar-



- kom na skupinah s posebnimi potrebami
- prizadevanjem za preučitev možnosti za spremembo vpisnih pogojev,
- zagotovitvijo primernih prostorskih pogojev z nakupi, novogradnjami in rekonstrukcijami objektov.

UL bo izobraževalne programe pretežno izvajala v Ljubljani, v regionalnih središčih po Sloveniji, kjer so ugodni pogoji za sodelovanje z delodajalci pa predvsem visokošolske strokovne programe. Kakovost izobraževanja ima prednost pred kratkoročnimi tržnimi učinki.

4.3 Okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja

Univerza bo dejavneje kot v preteklosti vstopala v skupni evropski visokošolski in raziskovalni prostor. Povezovala se bo z najboljšimi celovitimi Univerzami v Evropi. Hkrati pa bo spodbujala tudi povezovanje članic s specializiranimi visokošolskimi organizacijami. V ta namen bo:

- težila k pridobivanju koordinacijske vloge v skupnih izobraževalnih programih in raziskovalnih projektih,
- spodbujala vključevanje v mednarodne raziskovalne mreže in mednarodne projekte,
- povečevala izmenjavo študentov s ciljem, da bi do konca druge stopnje imel vsak študent možnost študirati en semester v tujini,
- povečevala vpis tujih študentov, katerih število naj bi doseglo vsaj 10 % in jih vključevala v tečaje slovenščine,

- ponudila programe oziroma predmete za izvajanje v tujem jeziku,
- si prizadevala za povečanje namestitvenih zmogljivosti za tuje študente,
- ustanovila svoja središča izven Slovenije,
- povečevala izmenjavo učiteljev in raziskovalcev s ciljem, da bi vsak deloval na tuji raziskovalni ustanovi vsaj en semester in da bi vsaj 10% njenih programov izvajali tuji predavatelji,
- krepila službo za mednarodne izmenjave in evropske projekte.
- oblikovala sklad za pomoč tujim študentom.

4.4 Povečevanje pretoka znanja v prakso

Univerza bo v prihodnjem obdobju dala poseben poudarek dopolnjevanju temeljnega znanja z uporabnim in pretoku tega znanja v prakso in nazaj. Ta usmeritev izhaja iz spoznanja po nujnosti sklenitve krogotoka znanja in njegovega hitrejšega obračanja od ustvarjanja, pridobivanja in prenosa do uporabe. Ta cilj bo dosegala z:

- vključitvijo več praktičnega usposabljanja v študijske programe vseh stopenj in razvojem kompetenc,
- vključevanjem študentov v delovno in raziskovalno okolje,
- vključevanjem strokovnjakov iz prakse v pedagoški in raziskovalni proces ter njihovo usposabljanje za pedagoško delo,
- vključevanjem pedagogov in raziskovalcev v uporabne raziskave in razvojno delo,
- oblikovanjem kolegija gospodarstve-



nikov,

- spremljanjem zaposljivosti diplomantov in vzdrževanjem stikov z njimi, vključno z oživitvijo oziroma vzpostavitvijo združenj **diplomirancev**.

4.5 Vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti

Univerza uporablja številne instrumente za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, ki jih je treba dopolniti in povezati v celovite sisteme letnega načrtovanja dela, preverjanja doseganja rezultatov, poročanja, nagrajevanja, delitve sredstev in podobno. S tem bo dvigala kulturo kakovosti vseh njenih delov. Krepitev kakovosti je nujna, ker je vse bolj poudarjena v domačem in mednarodnem prostoru, zaradi zahtev po preglednosti delovanja, ki omogoča mobilnost in mednarodno priznavanje študijskih in raziskovalnih rezultatov ter zaradi naraščajoče konkurence za študente, raziskovalne in razvojne projekte. Zato bo Univerza zlasti:

- oblikovala nabor reprezentativnih kazalcev za sprotno spremljanje dosežkov na ravni programov, članic in celote,
- občasno izvajala podrobne samoevalvacije, ki bodo podlaga zunanjim evalvacijam, na katere se bo prijavljala,
- pospeševala mednarodno akreditacijo članic in njihovih programov,
- pospeševala usposabljanje učiteljev za sodobno pedagoško delo,
- izpopolnjevala posamezne instrumente za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, kot so študentske ankete, habilitacijski postopki, usposabljanje in svetovanje učiteljem, kadrovanje, ocenjevanje delovnih dosežkov administrativnih delavcev, letne konferen-

ce o kakovosti in podobno,

- vzpostavila sistem študentskega tutorstva in kariernega svetovanja študentom,
- vzpostavila spremljanje kakovosti administrativnega dela, ki bo podlaga za karierno napredovanje,
- vzpostavila sistem kakovosti, ki bo jasno opredelil posamezne odgovornosti in časovni raspored aktivnosti na ravni Univerze in njenih članic,
- povezala sistem kakovosti s sistemom načrtovanja, poročanja, nagrajevanja in upravljanja Univerze,
- okrepila službo za kakovost,
- poročala o doseženih rezultatih v javnosti.

4.6 Razvoj občudijske dejavnosti

Obštudijske dejavnosti študentov smiselno dopolnjujejo in bogatijo študij in kakovost življenja študentov ter tako prispevajo k razvoju njihove osebnosti in kompetenc. Bogatijo pa tudi celotno univerzitetno življenje. Univerza v Ljubljani bo v prihodnje dejavneje posegla na to področje. To je pomembno tudi za evalvacijo UL. V podporo tem dejavnostim bo v prihodnjem obdobju postopno oblikovala Center za občudijske dejavnosti študentov in začela z drugimi podpornimi aktivnostmi. Center bo razvijal naslednje dejavnosti: šport, kulturna in umetniška dejavnost, socialna dejavnost, neformalno izobraževanje in usposabljanje.

Ukrepi za razvoj občudijske dejavnosti študentov bodo prilagojeni naravi in pogojem, v katerih posamezne dejavnosti potekajo.



Med drugim bo UL:

- oblikovala organizacijsko enoto - Center za obštudijske dejavnosti,
- zaposlila oziroma zadolžila strokovno osebo, ki bo nudila podporo tem dejavnostim oziroma posameznikom in organiziranim skupinam in se ukvarjala z razvojnimi vprašanji na tem področju,
- bo pogodbeno sodelovala s Študentsko organizacijo,
- spodbujala nastajanje posebnih programov obštudijskih dejavnosti ter njihovo povezovanje z rednimi študijskimi programi,
- oblikovala merila za priznavanje s programi opredeljenih obštudijskih dejavnosti kot del študijske obveznosti,
- oblikovala posebne komisije, ki bodo skrbele za razvoj in usklajevanje posameznih obštudijskih dejavnosti in v skladu z možnostmi nudila ustrezno prostorsko in finančno podporo ter za to pridobivala dodatna javna in zasebna sredstva.

4.7 Krepitev medsebojnega sodelovanja avtonomnih članic

UL sestavlja 26 članic, na katerih deluje več sto različnih organizacijskih enot in okrog 3.500 učiteljev in raziskovalcev. Številni med njimi dosegajo vrhunške rezultate. Naš cilj je doseči vrhunskost in večjo mednarodno prepoznavnost celotne Univerze. To je mogoče le s krepitvijo medsebojnega sodelovanja

članic ob upoštevanju njihove avtonomije, iniciativnosti in posebnosti. Le tako lahko pričakujemo resnično integracijo Univerze, ki bo dosegala nadseštevne, sinergijske učinke.

Vodstvo UL si bo prizadevalo ustvariti takšno okolje in pogoje, da se bodo članice lahko v celoti posvetile izvajanju svojih poslanstev. Za doseganje navedenih ciljev bo Univerza delovala po naslednjih načelih:

- krepitev komunikacije in dogovarjanja med članicami in članic z rektoratom,
- dogovorno vzpostavljanje skupnih strateških funkcij, infrastrukture in pravil delovanja na ravni Univerze,
- delegiranje odločanja in pooblastil na članice,
- zagotavljanje storitev za študente in zaposlene na članicah,
- oblikovanje skupnih, članicam nekonkurenčnih programov in dejavnosti, ki temeljijo na izkušnjah, prostovoljnem sodelovanju in soupravljanju sodelujočih članic,
- ravnotežje med notranjo tekmovalnostjo v obliki izbirnosti v programih in med programi ter nagrajevanja odličnosti na eni in dogovornim načrtovanjem za zagotavljanje gospodarne uporabe denarja ter človeških virov na drugi strani,
- določitev robnih pogojev za izvajanje posameznih dejavnosti in programov,
- restriktivnost pri oblikovanju skupnih



služb, ki bodo nastale na podlagi ugotovljenih razvojnih potreb vseh članic.

- dosledno uresničevanje sprejetih odločitev.

V te namene bo Univerza:

- okrepila strateško ter dosledneje izvajala letno načrtovanje in spremljanje doseženih rezultatov,
- postopno vzpostavila celovit informacijski sistem in povečala preglednost svojega poslovanja (Priloga C),
- vzpostavila sistem spremljanja in zagotavljanja kakovosti,
- vzpostavila inovacijsko razvojni inštitut in službo za prenos tehnologij (»patentno pisarno«),
- spodbujala oblikovanje medfakultetnih in univerzitetnih izobraževalnih, raziskovalnih in drugih programov,
- skrbela za medsebojno usklajenost programov s ciljem boljše izkoriščenosti človeških virov, izogibanja podvajanja in medsebojne konkurence na zunanjih razpisih,
- spodbujala odprtost izobraževalnih programov, ki omogočajo notranjo mobilnost študentov,
- oblikovala univerzitetno založbo,
- preoblikovala knjižnični informacijski sistem UL in ga povezala s celovitim informacijskim sistemom, s ciljem večje notranje povezave knjižnic ter učinkovitejše uporabe sredstev.

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Cilji, ki so določeni v tem poglavju se navezujejo na splošne strateške cilje opredeljene v poglavju 4. Osnovne značilnosti teh ciljev so, da so specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno opredeljeni. Dosežene cilje merimo s kazalniki, ki izhajajo neposredno iz njih. Spremljanje doseženih ciljev se bo

izvajalo vsako leto ob letnem poročilu vsake članice UL. Nekateri cilji se nanašajo na že določene kazalnike s strani MVZT, ki jih moramo upoštevati pri pripravi letnih programov dela in na njih temelječih letnih poročilih.

Strateški cilj C1: Povečati obseg, kakovost in uporabnost raziskovanja				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Hitrejšje in učinkovitejše povezovanje raziskovalcev UL z uporabniki oziroma prenos znanja med Univerzo in uporabniki	Vzpostavitev inovacijsko razvojnega centra UL Vzpostavitev službe za prenos tehnologij	Število raziskovalcev, članic, projektnih skupin, ki delajo preko centra Število sklenjenih pogodb med centrom in neposrednimi uporabniki Anketa - ocena raziskovalcev	Prorektor Direktor centra	2006-2007
Pridobitev večjega števila mladih in podoktorskih raziskovalcev tako domačih, kot iz tujine	Število mladih in podoktorskih raziskovalcev povečati za 15% Delež tujih mladih in podoktorskih raziskovalcev povečati na 10%	Število mladih raziskovalcev Število podoktorskih raziskovalcev Delež tujih mladih in podoktorskih raziskovalcev	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Izmenjava in zaposlovanje raziskovalcev iz tujine	Povečati število mednarodnih izmenjav raziskovalcev in strokovnih sodelavcev za 50% glede na leto 2005	Število tujih raziskovalcev vključenih v projekte na članicah in domačih na tujih	Prorektor Vodstva članic Vodje programov	2006-2009
Povečanje vlaganj v vrhunsko veliko raziskovalno opremo in njena koncentracija v specializiranih univerzitetnih infrastrukturnih raziskovalnih centrih	Letno povečanje vlaganj v veliko vrhunsko opremo za 10%	Delež vloženih sredstev	Prorektor Vodstva članic Vodje programov Upravni odbor	2006-2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C1: Povečati obseg, kakovost in uporabnost raziskovanja				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Povečanje mednarodnih objav in citiranosti znanstvenih del	Povečanje za 5% letno Pri objavah dosledno navajati UL	Število mednarodnih objav na raziskovalca Število citatov na raziskovalca	Vodstva članic Vodje raziskovalnih skupin	2006-2009
Povečanje števila patentov, inovacij, razvojnih in sistemskih rešitev za industrijo in javne službe	Povečanje za 10% letno	Število patentov Število inovacij Število razvojnih sistemskih rešitev	Vodstva članic Vodje raziskovalnih skupin	2006-2009
Povečanje števila pogodb in obsega pridobljenih sredstev od neposrednih uporabnikov	Povečanje za 10% letno	Število pogodb Delež sredstev pridobljenih od neposrednih uporabnikov glede na celotna raziskovalna sredstva	Vodstva članic Vodje raziskovalnih skupin	2006-2009
Okrepitev raziskovalno razvojnega dela za potrebe univerzitetnega izobraževanja	Pridobitev razvojno raziskovalnih projektov za posamezna področja	Število pridobljenih projektov	Prorektorja za izobraževanje in raziskovanje	2006-2009
Povečati kakovost raziskovalnega in pedagoškega kadra	Zaposlovati preko odprtih razpisov in za določen čas Uveljaviti institut sobotnega leta Vzpodbujati študij mlajših kadrov na različnih inštitucijah in programih doma in v tujini Skrbeti za izpopolnjevanje zaposlenih za poučevanje, raziskovanje, vodenje in upravljanje	Število in kakovost novo zaposlenih raziskovalcev in učiteljev Delež zaposlenih na sobotnem letu Delež kadrov, ki se izobražujejo izven matičnih institucij in v tujini	Vodstva članic	2006-2009
Zagotavljanje kakovostnega delovanja knjižničnega informacijskega sistema	Povečanje finančnih sredstev za nabavo literature in informacijskih virov Gradnja baze znanja	Odstotek sredstev proračuna UL za nabavo literature in inf. virov Število dostopnih dokumentov	Prorektor Vodstva članic Prorektor Vodstva članic	2006-2009 2006-2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C2: Uvajanje študijskih programov v skladu z načeli Bolonjskega procesa.				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Priprava študijskih programov na vseh treh stopnjah	Oblikovanje programov na prvi stopnji na fakultetah najkasneje do leta 2008	Število prenovljenih programov akreditiranih na Svetu za visoko šolstvo RS	Prorektor za študijsko področje Vodstva članic	2006-2008
	Oblikovanje programov na drugi stopnji na fakultetah najkasneje do leta 2009	Število prenovljenih programov akreditiranih na Svetu za visoko šolstvo RS	Prorektor za študijsko področje Vodstva članic	2006 - 2009
	Oblikovanje programov na tretji stopnji na fakultetah najkasneje do leta 2010	Število prenovljenih programov akreditiranih na svetu za visoko šolstvo	Prorektor za raziskovalno področje Vodstva članic	2006 - 2010
Internacionalizacija izobraževanja	Dogovarjanje in oblikovanje skupnih magistrskih in doktorskih programov ter skupnih diplom	Število programov akreditiranih na Svetu za visoko šolstvo RS	Prorektor za študijsko področje Vodstva članic	2006 - 2009
		Število programov, kjer je UL pridružen član		
		Število programov, kjer je UL koordinator		
Priprava programov za vseživljenjsko učenje	Oblikovanje programov za stalno strokovno izpopolnjevanje odraslih zaposlenih oseb.	Število oseb, ki so vključene v programe vseživljenjskega učenja	Vodstva članic	2007 - 2009
	Oblikovanje študijskih programov za pridobitve višje stopnje izobrazbe že zaposlenih oseb.	Število programov		
	Povečan delež finančnih sredstev iz teh dejavnosti.	Delež prihodkov iz naslova izvajanja programov vseživljenjskega učenja		
Implementacija novih programov tako, da bi do leta 2010 vse članice razpisale nove programe.	Uvajanje novih akreditiranih programov in hkratno ukinjanje starih programov na vseh treh stopnjah	Število novih programov v razpisu za vpis	Vodstva članic	2006 - 2009
		Število programov/letnikov, ki se ukinjajo		
		Razmerje med številom študentov vpisanih v nove programe in številom študentov vpisanih v stare programe.		
	Povečanje vpisa študentov v nove programe prve stopnje v primerjavi s starimi univerzitetnimi, upoštevajoč vse letnike programa.			

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C2: Uvajanje študijskih programov v skladu z načeli Bolonjskega procesa.				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Vključevanje sodobnih oblik poučevanja	Vsak prenovljen program mora vsebovati tudi nove didaktične metode - problemsko, izkustveno in sodelovalno učenje idr. Dviganje ravni informacijske pismenosti	Prisotnost posameznih oblik poučevanja v novih študijskih programih Število ponujenih oblik informacijskega opismenjevanja	Vodstva članic	2006-2009
Izboljšanje dostopa do informacijskih virov in storitev	Zagotoviti dostop do študijskega gradiva za vsak predmet Razpoloviti število študentov na računalnik glede na leto 2005 Povečati vlaganja v informacijske vire in storitve	Delež predmetov z zagotovljenim študijskim gradivom Število študentov na računalnik Delež sredstev namenjeni informacijskim virom in storitvam	Vodstva članic	2006-2009
Povezovanje z raziskovalnim delom	Teme seminarskih, diplomskih, magistrskih in doktorskih nalog morajo biti v povezavi z raziskovalnimi projekti, ki se izvajajo na članicah.	Število tovrstnih nalog	Vodstva članic	2006 - 2009
Povečanje učinkovitosti izobraževanja	Povečati prehodnost študentov na dodiplomskem študiju ob nezmanjšani kakovosti znanja	% števila študentov drugega letnika brez ponavljavcev glede na število vpisanih študentov prvega letnika iste generacije	Prorektor Vodstva članic	2006 - 2009
	Zmanjšati število ponavljavcev ob nezmanjšani kakovosti znanja	% vseh ponavljavcev glede na vse vpisane študente (brez absolventov)	Prorektor Vodstva članic	2006 - 2009
	Skrajšati čas trajanja študija tako, da se približuje normativni dobi ob nezmanjšani kakovosti znanja	Letno skrajšanje trajanja študija	Prorektor Vodstva članic	2006 - 2009
Izboljšanje pedagoške usposobljenosti učiteljev	Dvigniti kakovost centrov in programov pedagoškega usposabljanja Spodbujati zlasti mlajše sodelavce k pedagoškemu usposabljanju	Število (delež) vključenih sodelavcev v usposabljanje	Prorektor Vodstva članic	2006 - 2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C3: Okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Spodbujanje mednarodnega povezovanja v smeri oblikovanja skupnih programov na vseh stopnjah.	Oblikovati vsaj en skupni program na članico v naslednjih dveh letih.	Število skupnih programov	Prorektor Vodstva članic	2006-2007
	Povečevati njihovo število za 10% na leto			2007-2009
Povečevanje koordinativne vloge v skupnih programih.	Prevzeti vlogo koordinatorja v 5% -10% skupnih programov	Delež skupnih programov kjer je UL koordinatorski	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Večja vključenost v mednarodne raziskovalne mreže in projekte posebej v vlogi koordinatorjev, centrov odličnosti	Povečanje vključenosti v mednarodne projekte za 10% na leto.	Število in vrednost mednarodnih projektov,	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
	Povečati koordinativno vlogo v mednarodnih projektih na 5% - 10%	Število projektov v katerih je UL koordinatorski Število centrov odličnosti		
Povečanje izmenjave študentov	Do konca druge stopnje ima vsak študent možnost študirati en semester v tujini	Delež študentov, ki opravljajo del študija v tujini	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Povečanje vpisa tujih študentov in njihovo vključevanje v tečaje slovenščine	Vsaj 10 % tujih študentov glede na celotno populacijo. Oblikovanje sklada za pomoč tujim študentom.	Delež tujih študentov	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Oblikovati ponudbo izobraževalnih programov in izvajanje pedagoškega procesa v tujih jezikih	Vsaka članica ponudi vsaj nabor predmetov za en semester študija v tujem jeziku, ki jih lahko vzporedno izvaja za tuje študente	Število ponujenih predmetov v tujem jeziku	Vodstva članic	2006-2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C3: Okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Povečanje izmenjave učiteljev in raziskovalcev.	Vsak novi raziskovalec ali učitelj naj bi deloval na tuji ustanovi vsaj tri mesece v prvem elekcijskem obdobju Povečati vključenost tujih predavateljev in raziskovalcev za vsaj 5% letno	Število gostujočih profesorjev Število visokošolskih delavcev, ki sodelujejo v pedagoškem procesu v tujini Število mesecev/raziskovalca, ki so opravljeni na tuji instituciji	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Zagotoviti institucionalno podporo za mednarodno sodelovanje	Vzpostaviti službo za EU projekte	Število pridobljenih projektov Obseg sredstev, pridobljenih iz naslova mednarodnih projektov Ocena delovanja službe s strani članic	Prorektor Vodja službe	2006-2007
Širitev v prednostno geografsko področje	Vzpostaviti dve središči UL v tujini (Novi Sad, Sarajevo)	Število vpisanih študentov v tujini Število pridobljenih študentov za UL	Rektor	2006-2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C4: Povečanje uporabnosti in pretoka znanja				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
V programe vključiti več praktičnega usposabljanja in razvoja kompetenc.	V povprečju naj bi vsak program zagotavljal najmanj 30 KT praktičnega usposabljanja	Število pridobljenih KT Število podjetij in drugih organizacij	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Vključevanje študentov 2. in 3. stopnje v raziskovalno in razvojno okolje	Vsak študent naj bi pridobil najmanj 30 KT v raziskovalnem okolju	Število pridobljenih kreditnih točk	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Vključevanje strokovnjakov iz prakse v pedagoški in raziskovalni proces.	Vsaj pol KT pridobljenih v delovnem in raziskovalnem okolju s sodelavci iz prakse	Število raziskovalcev iz prakse Število opravljenih ur s pedagogi/raziskovalci iz prakse	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Vključevanje pedagogov in raziskovalcev v uporabne raziskave in razvojno delo	Vsak drugi pedagog oz. raziskovalcev sodeluje v enem raziskovalnem / razvojnem projektu	Število vključenih pedagogov in raziskovalcev v uporabne in razvojne projekte	Prorektor Vodstva članic	2006-2009
Izobraževanje in usposabljanje mentorjev praktičnega usposabljanja	Izdelava programov izobraževanja in usposabljanja mentorjev Letno vključiti 2 skupini mentorjev	Število vključenih in usposobljenih mentorjev	Prorektor Vodstva članic	2006 - 2009
Spremljanje zaposljivosti diplomantov in vzdrževanje stikov z njimi	Vsaka fakulteta mora spremljati zaposljivost svojih diplomantov in krepiti stike z njimi.	Stopnja zaposljivosti kot razmerje med številom diplomantov in številom brezposelnih več kot šest mesecev Število združenj diplomirancev	Vodstva članic	2006-2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C5: Vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Oblikovati nabor reprezentativnih kazalcev za sprotno spremljanje dosežkov na ravni programov, članic in celote	Vzpostavitev celovitega sistema kazalnikov, ki pokrivajo vhode, procese in izhode	Razvojne spremembe glede na uporabo dogovorjenih kazalnikov.	Prorektor	2007–2009
Občasno izvajati podrobne samoevalvacije, ki bodo podlaga zunanjim evalvacijam	Vsaka članica najmanj na 7 let pripravi samoevalvacijo, vključno z zunanjo evalvacijo	Ocena zunanjih ocenjevalcev	Vodstva članic	2006-2009
Spodbujati mednarodne akreditacije članic in njihovih programov	Doseči mednarodno akreditacijo na področjih, kjer obstajajo ustrezni mehanizmi	Število doseženih akreditacij	Vodstva članic	2006 - 2009
Izpopolnjevati posamezne instrumente za spremljanje in zagotavljanje kakovosti	Prenova študentskih anket, Preveritev habilitacijskih meril s poudarkom na pedagoških dosežkih	Ocene študentskih anket Uporaba novih meril	Rektorica Prorektor	2007-2008
Vzpostaviti sistem spremljanja kakovosti administrativnega dela	Razvoj instrumentov in postopkov	Sprejem in uporaba na članicah	Prorektor Glavni tajnik Tajniki članic	2007-2009
Vzpostaviti sistem spremljanja kakovosti Knjižničnega informacijskega sistema UL	Razvoj instrumentov in postopkov	Sprejem in uporaba na članicah	Prorektor Glavni tajnik Vodje knjižnic	2007-2009
Vzpostaviti sistem študentskega tutorstva in kariernega svetovanja	Vzpostavitev službe na UL in mreže sodelavcev na članicah Spremljanje karier diplomantov	Sprejem in uporaba na članicah Odzivi diplomantov	Prorektor	2007-2008
Poročati o doseženih rezultatih v javnosti	Izdelava letnih poročil in organizacija letnih konferenc o kakovosti	Gibanje vrednosti kazalcev kakovosti	Prorektor Vodstva članic	2006-2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C6: Razvoj obštudijske dejavnosti				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Oblikovati Center za obštudijske dejavnosti študentov kot organizacijsko enoto UL	Prenos CUŠ-a na UL Vključiti APZ Tone Tomšič UL	Število vključenih študentov v športne programe	Prorektor	2006
Povezovati se s študentsko organizacijo	Podpis sporazuma o sodelovanju s študentsko organizacijo	Število skupnih projektov UL-ŠOU	Prorektor Študentski svet UL	2006–2009
Vzpodbujati nastajanja posebnih programov obštudijskih dejavnosti ter njihovo povezovanje z rednimi študijskimi programi	Oblikovanje programov za področje športa, kulturno umetniške dejavnosti, socialne dejavnosti in neformalna izobraževanja Oblikovati meril za priznavanje obštudijskih dejavnosti kot del študijske obveznosti	Število programov Število vključenih študentov	Prorektor Študentski svet UL	2006–2009
Okrepiti študentsko delo na UL	Vključevati študente v dejavnosti kot so: tutorstvo, demonstratorstvo, delo v knjižnicah, referatih, laboratorijih itd.	Število vključenih študentov	Vodstva članic Tajniki	2006 - 2009

Poglavje 5 – Operativni cilji, odgovornosti in časovnice



Strateški cilj C7: Ohranjanje avtonomije, spodbujanje samoiniciativnega odzivanja članic in krepitev njihove medsebojne povezanosti in sodelovanja				
Pod cilji	Operativni cilji	Kazalnik	Odgovornost	Časovni okvir
Vzpostaviti celovit informacijski sistem	Dograjevanje IS na področju študijske, raziskovalne in knjižnične dejavnosti. Uvedba kadrovske in poslovne informatike. Uporaba celovitega IS na vseh članicah.	Delež članic, ki so prešle na celoviti IS	Prorektor Vodstva članic	2006– 2009
Povečati število programov s sodelovanjem več članic na ravni UL	Potrojiti število tovrstnih programov do leta 2009	Število programov	Prorektor Vodstva članic	2006– 2009
Oblikovati več interdisciplinarnih raziskovalnih in razvojnih projektov na ravni UL		Število projektov	Prorektor Vodstva članic	2006– 2009
Omogočiti čim večjo mobilnost študentov znotraj UL med prenovljenimi in novimi programi	Vzpostaviti sistem prehajanja študentov oziroma nabiranja kreditnih točk	Število prehodov med članicami	Prorektor Vodstva članic	2006– 2009
Oblikovati univerzitetno založbo	Oblikovanje programa založniške dejavnosti na ravni UL. Oblikovanje skupnih meril za recenzijske postopke	Število in naklada posameznih edicij	Prorektor Direktor založbe	2006– 2009
Krepitev komunikacije in dogovarjanja	Mesečni sestanki kolegija dekanov Posvetovanja s članicami in komisijami Senata UL pred sprejemanjem pomembnejših odločitev Ustvarjanje poti za učinkovitejše informiranje notranje javnosti Oblikovanje informacijskega in predstavitvenega materiala za predstavitve Univerze in članic v javnosti	Zadovoljstvo s pretokom informacij	Rektor	2006– 2009 2006– 2007



Poglavje 6 – Finančni okvir strategije

Zastavljene strateške cilje bo mogoče uresničevati ob stabilnem dolgoročnem financiranju in pravočasnem zagotavljanju sredstev iz proračuna.

Finančni okvir upošteva strateške usmeritve in operativne cilje, ki so določeni v poglavjih 4 in 5, dolgoročne demografske projekcije in srednjeročne makroekonomske projekcije države iz konvergenčnega programa.

Pripravili smo projekcije bilance prihodkov in odhodkov (Tabela 6.1), pri čemer smo pozornost namenili zlasti prihodkom, ki determinirajo možni obseg odhodkov. Odhodkov podrobneje nismo razčlenjevali, nedvomno pa se bo njihova struktura nekoliko spremenila, vezano na cilje, ki smo si jih zastavili: izboljšanje razmerja med študenti in učitelji ter povečan obseg raziskovalne dejavnosti. Presežka prihodkov nad odhodki nismo načrtovali, saj predpostavljamo, da se bodo dodatni finančni viri odražali na dodatnih odhodkih za plačilo dodatne delovne sile, opreme in izboljšanja materialnih pogojev izvajanja študija in raziskovanja.

Pripravili smo tudi srednjeročni program investicijskih vlaganj, ki je v delu, ki se nanaša na državna sredstva usklajen z načrtom razvojnih programov državnega proračuna in Zakonom o temeljnih razvojnih programih na področju vzgoje in izobraževanja (Tabela 6.2 in 6.3). V tabeli 6.4. prikazane investicije so v fazi priprave, zato višina potrebnih sredstev, dinamika in viri financiranja še niso znani. Razen načrtovanih novogradenj in adaptacij, načrtujemo, da bo Univerza oziroma njene članice, v prihodnje lastna sredstva, tako kot doslej, namenjala zlasti izboljšanju izobraževalne in raziskovalne opreme in urejenosti obstoječega univerzitetnega prostora.

Glede na to, da se bo normativni okvir za področje visokega šolstva in raziskovalne dejavnosti najkasneje v letu dni spremenil in da v tem trenutku še ni znano kakšne bodo konkretne spremembe, ki bodo vplivale na finančni okvir strategije, smo pri finančnih projekcijah izhajali iz naslednjih predpostavk:

- sistem državnega financiranja se ne bo pomembno spremenil, kar pomeni, da bosta za pridobitev denarja pomembna dva elementa: dejanski stroški izvajanja v preteklem obdobju in število študentov in diplomantov. Postopno bo na teži pridobival dejavnik število študentov in diplomantov ter kakovost izvajanja študijskih programov.
- skupno število študentov in diplomantov ostaja v celotnem obdobju približno na ravni študijskega leta 2005/2006. Zmanjševanje generacije študentov bo nadomeščeno z povečanim vpisom v druge oblike izobraževanja.
- število rednih študentov se bo postopno zmanjševalo, pri čemer se bo število diplomantov postopno povečevalo.
- povečalo se bo število študentov v različnih programih in oblikah vseživljenjskega učenja.
- postopno se bo povečeval delež sredstev za raziskovalno dejavnost iz vseh virov. Predvsem se bodo povečala sredstva iz proračuna EU in iz neposrednih pogodb z naročniki oziroma iz drugih oblik sodelovanja med Univerzo in gospodarstvom.
- uporabili smo ključne makroekonomske parametre iz konvergenčnega programa: povprečna 4 % rast BDP, stopnja inflacije 2,3 % v letošnjem in prihodnjem letu pozneje pa 2,5 %.



Poglavje 6 – Finančni okvir strategije

Finančni okvir bo treba prilagoditi novemu sistemu financiranja, ki bo določen v Zakonu o visokem šolstvu in raziskovalni dejavnosti. Po potrebi pa ga bo treba prilagajati tudi v odvisnosti od spremenjenih okoliščin na področjih, ki so relevantna: državna regulacija vpisa študentov, morebitna uvedba šolnin,

obseg novih izobraževalnih institucij, vrsta in obseg njihovih programov, državne koncesije ipd.

6.1 Finančne projekcije (v mio SIT)

	2005	2006	2007	2008	2009
Proračunski prihodki - skupaj	52.054	54.737	58.705	62.399	66.970
- za visoko šolsko dejavnost	32.839	34.697	36.952	39.354	41.912
- za znanstveno raziskovalno dejavnost	9.489	10.236	11.055	11.939	12.716
- sredstva EU proračuna*	1.067	1.114	1.281	1.473	1.620
- prihodki za investicije	2.931	1.969	2.359	2.363	3.271
- drugi proračunski prihodki	5.725	6.720	7.056	7.267	7.449
Nejavni prihodki za izvajanje javne službe	11.037	10.720	11.012	11.363	11.725
- šolnine in prispevki študentov	4.691	4.865	5.011	5.211	5.420
- drugi prihodki za izvajanje javne službe	6.346	5.855	6.001	6.151	6.305
Prihodki iz kreditov	2.542		2.708		
SKUPAJ PRIHODKI	67.250	70.226	77.576	79.343	84.641
SKUPAJ ODHODKI	67.055	70.333	77.576	79.343	84.641

*Gre za tista sredstva EU proračuna, ki niso vključena v slovenski proračun, in jih UL pridobi na razpisih EU komisije za leto 2005 so podatki iz rebalansa finančnega načrta, za leto 2006 pa iz finančnega načrta



6.2 Investicijska vlaganja po virih in namenih *(v mio SIT)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	skupaj
Novogradnje in adaptacije	2.830	2.559	5.158	3.287	3.562	1.900	19.297
- proračun	1.435	1.794	1.763	2.635	3.155	1.543	12.326
- koncesijska sredstva	445	445	445	445	0	0	1.780
- kredit	173	0	2.708	0	0	0	2.881
- lastna sredstva	776	319	242	206	407	357	2.309
investicijsko vzdrževanje	1.121	1.189	1.260	1.336			
- proračun	355	377	400	424			
- lastna sredstva	766	812	860	912			
nakup opreme	1.836	1.945	2.063	2.189			
- proračun	178	188	200	212			
- lastna sredstva	1.658	1.757	1.863	1.977			



6.3 Novogradnje in adaptacije po namenih *(v mio SIT)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	skupaj
Rektorat	37	36	42	6	7	7	136
FDV (PeF)	654	34	0	0	0	0	688
FFA - Stara tehnika	17	0	0	0	0	0	17
FKKT	65	632	1.833	767	1.070	0	4.368
VŠZ - dograditev objekta B	237	69	0	0	0	0	306
FRI	40	170	636	1.122	1.100	1.143	4.212
FMF	794	0	0	0			794
Akademije	80	1.162	2.498	1.389	1.385	750	7.265
Biotehniška fakulteta	240	300	148	0	0	0	688
FF Avla Cervantes + Urška	144	0	0	0	0	0	144
FF Aškerčeva	366	155	0	0	0	0	521
FE	120	0	0	0	0	0	120
Fakulteta za upravo	35	0	0	0	0	0	35
skupaj novogradnje	2.830	2.559	5.158	3.287	3.562	1.900	19.297

6.4 Investicije v pripravi - začetek aktivnosti v letu 2006

- VF - delna rušitev in gradnja nadomestnega objekta
- FS - preveritev možnosti za selitev v okvir nastajajočega centra na Brdu
- MF - rekonstrukcija objektov
- FF - analiza variant in izbor dokončne rešitve prostorskega problema
- adaptacija prostorov po izselitvi FKKT
- FE - adaptacija prostorov po izselitvi Fakultete za računalništvo in informatiko
- FSD - preveritev možnosti nakupa dodatnih prostorov
- EF - širitev knjižnice



Poglavje 7 – Spremljanje

Sprotno spremljanje, implementacijo ter nadzor nad izvajanje strateških usmeritev vključuje pregled, ocenjevanje in poročanje tako notranjim pristojnim organom, kot tudi zunanjim institucijam.

S spremljanjem in nadziranjem izvajanja strateških usmeritev želi Univerza zagotavljati ustrezno kvaliteto in nenehno izboljševanje pedagoškega, raziskovalno razvojnega in upravljalnega procesa.

Strateške usmeritve opredeljene v strateških ciljeh bo Univerza operacionalizirala na letni ravni v svojem letnem programu dela in letnih programih dela članic. Letni programi dela članic temeljijo na izhodiščih, ki jih posreduje vodstvo UL vsako leto in sicer za tisti del dejavnosti, za katere so opredeljeni strateški cilji. Na ta način želimo zagotoviti transparentno in močno povezavo med strateškim dokumentom in letnim programom dela.

7.1 Proces načrtovanja

Proces načrtovanja poteka po naslednjih korakih:

V enem letu od sprejetja strategije UL pripravi vsaka članica svojo strategijo, ki je skladna s strateškimi cilji in usmeritvami UL. Večletni načrt članic vsebuje poleg dejavnosti, na katere se nanaša strategija UL tudi druge dejavnosti, ki jih izvaja na podlagi statuta.

Na podlagi strateškega načrta UL in načrtov članic, se pripravljajo letni programi dela za vsako članico in integralen program dela UL, ki se ga posreduje na MVZT. Poleg programa dela se pripravi finančni načrt za eno leto in načrt investicij in investicijskega vzdrževanja.

Pri letnem načrtovanju se upoštevajo zakonsko določeni roki, ki veljajo za oddajo programov dela in finančnih načrtov.

Senati članic so na predlog dekana dolžni najmanj enkrat letno poročati o uresničevanju zastavljenih ciljev. Integralno poročilo o doseženih ciljeh se pripravi enkrat v letu.

Strateški načrt se pregleda, najmanj enkrat v obdobju za katerega je pripravljen, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na njegovo uresničevanje pa tudi večkrat.

7.2 Odgovorne osebe, delovna telesa in organi UL

Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev Strateškega načrta UL za obdobje 2006-2010 so odgovorni organi Univerze in organi članic - rektor, Vodstva članic, Senat UL, Upravni odbor UL in senati članic - ter prokurist in glavni tajnik UL.

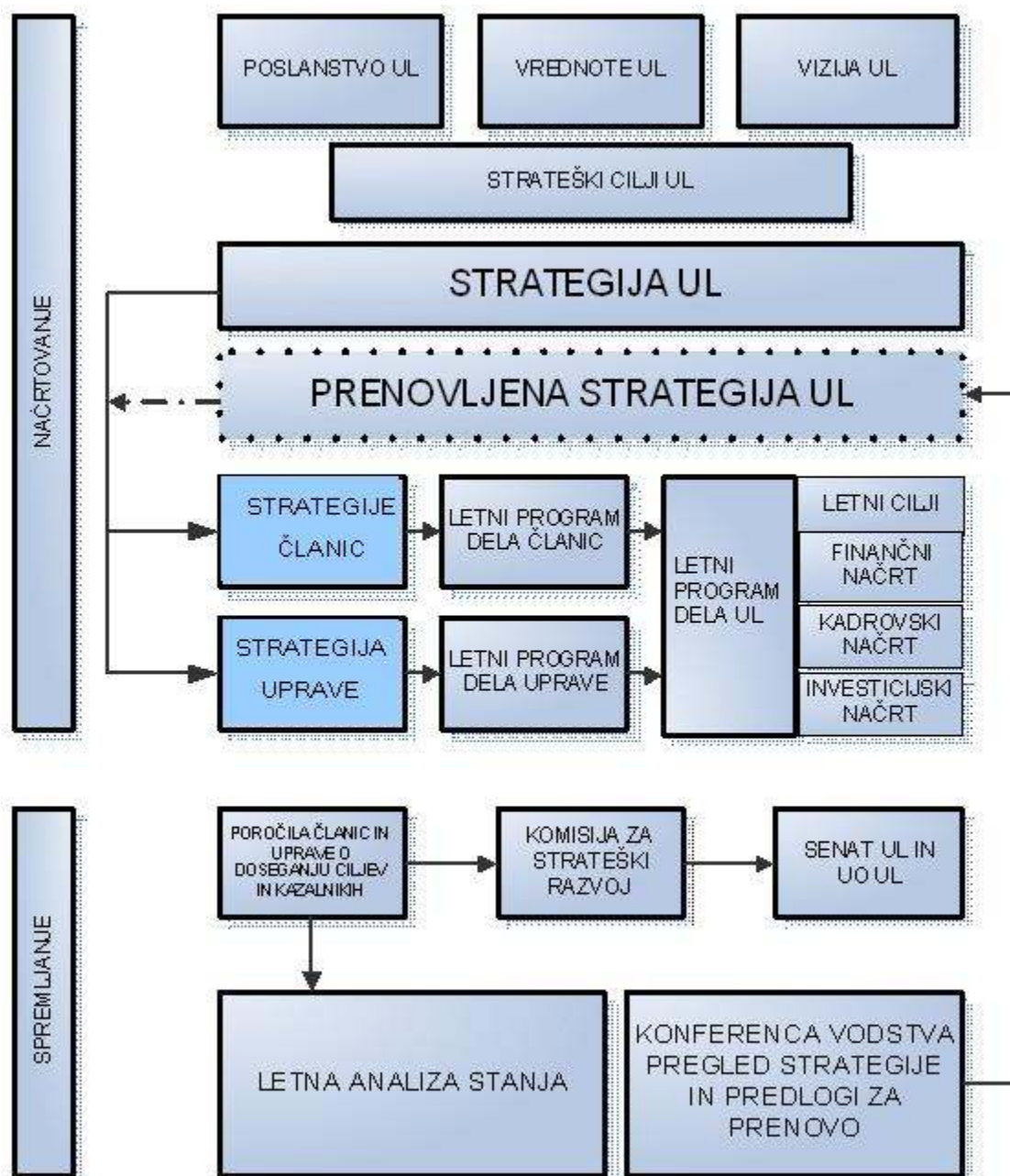
7.3 Časovna opredelitev aktivnosti načrtovanja

mesec	aktivnost
marec, april	Članice poročajo Komisiji za strateški razvoj UL o doseganju ciljev in kazalnikih za preteklo leto, realizacija finančnega načrta Komisija poroča o doseženih rezultatih glede na letne plane in glede na strateški plan senatu in UO.
maj, junij	Analiza stanja in priprava izhodišč za operativne letne načrte za prihodnje leto
september	Konferenca vodstva: pregled vseh dejavnikov okolja, nove prioritete, nadaljnje usmeritve uresničevanja strateških ciljev
oktober	Priprava podlag za letno načrtovanje na članicah - letnih programov dela in finančnih načrtov glede na postavljene prioritete in izhodišča
december, januar	Izdelava letnih programov dela in finančnih načrtov na članicah in integralnega programa dela UL
februar	Obravnava letnih načrtov na senatu UL, UO UL, posredovanje na MVZT Priprava poročil o doseženih ciljeh in uresničevanju finančnega načrta



Za sprotno spremljanje in implementacijo smernic iz Strateškega načrta UL, ustanovi Senat UL posebno delovno telo - Komisija za strateški razvoj UL, katere člani so prodekani članic (po en predstavnik umetniških akademij, biotehnike, medicine in veterine, družboslovja, humanistike, naravoslovja in tehnike) in dva predstavnika Študentskega sveta UL. Komisiji predseduje prorektor, ki ga določi rektorica. Senati članic so na predlog dekana dolžni najmanj dvakrat letno poročati Komisiji o

poteku dela in uresničevanju planskih prioritet oz. o problemih, ki ovirajo doseganje zastavljenih ciljev. Komisija najmanj enkrat letno ob predložitvi programa dela in finančnega načrta - februarja oziroma marca izdela integralno poročilo o uresničevanju Strateškega načrta UL ter ga predloži v obravnavo in sprejem Senatu UL. Le-ta sprejme nadaljnje usmeritve, ukrepe in priporočila senatom in dekanom članic za dosledno uresničitev v strategiji zastavljenih ciljev.





Poglavje 8 – Tematske podstrategije

8.1 Strategija inovacijsko-razvojnega sodelovanja z okoljem

Univerza sicer ohranja klasično poslanstvo »Humboldtove« Univerze (temeljno raziskovanje in učenje), vendar čedalje bolj konkurenčno mednarodno in domače okolje terja tudi vzpostavitev hitrejših in učinkovitejših mehanizmov prenosov znanja z univerz v gospodarstvo, lokalne skupnosti in druge uporabnike. Uvajanje koncepta »ekonomije znanja«, ki predvideva neposredno interakcijo Univerze s posameznimi uporabniki znanja, terja:

- organizirano uvajanje »podjetniške miselnosti« pri študentih vseh stopenj in zaposlenih, še posebej pri odgovornih za raziskovalno delo in vodjih programov, projektov,
- vzpodbujanjem vključevanja študentov in učiteljev v dejavnost Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja (LUI v Prilogi B)
- ustanovitev zavoda in podporne službe UL za upravljanje z intelektualno lastnino (avtorske pravice, znamke, patenti ipd.) in tehnološki transfer,
- pripravo univerzitetnih aktov, ki bodo urejali pravice in dolžnosti zaposlenih in študentov iz naslova intelektualne lastnine,
- zagotovitev fondov za stimulacijo zaščite intelektualne lastnine,
- strokovno podporo študentom, učiteljem-izumiteljem, inovatorjem pri iskanju začetnega kapitala za ustanovitev spin-off

podjetij,

- vzpostavitev sodelovanja s Tehnološkim parkom Ljubljana (Priloga B).

8.2 Uvajanje aktivnih metod poučevanja

Univerza v Ljubljani želi biti prepoznavna v odprtem in konkurenčnem evropskem visokošolskem prostoru, zato si je zastavila skupni cilj, da bodo do leta 2010 z mednarodnim sodelovanjem izgradila izobraževalni sistem, ki bo omogočal njenim študentom in diplomantom pristo gibanje in zaposljivost. Cilj naj bi dosegla z različnimi ukrepi kot so vzpostavitev primerljivih in preglednih visokošolskih struktur in stopenj, ki omogočajo vzajemno priznavanje relevantnih in primerljivih visokošolskih kvalifikacij, vzpostavitev medsebojno priznanih kreditnih sistemov in sistemov zagotavljanja kakovosti, spodbujanje mobilnosti študentov in visokošolskih učiteljev ter razvijanje evropske dimenzije v izobraževanju.

UL naj bi uvedla več novih oblik poučevanja, ki se vse bolj uveljavljajo na različnih študijskih smereh in dokazano dajejo boljše učne izide. To so

- problemsko učenje - problem based learning, kjer sodelujejo strokovnjaki večih strokovnih področij pri opredelitvi problema in spremljanju dela študentov,
- izkustveno učenje - hands-on approach, je zlasti primerno za naravoslovje oz. discipline, ki temeljijo na eksperimentalnem delu, kjer študentje sami načrtujejo



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

eksperimente za potrjevanje teorij in obratno,

- sodelovalno učenje - collaborative learning, se pokaže še posebej učinkovito, ker deluje na načelu, da študent uči svojega sošolca in mu s tem morda olajša razumevanje težkih pojmov, ker jih opiše na lažji način,
- projektno učenje - project-based learning, co-operative learning in druge.

Vse bolj bomo vključevali tudi informacijsko komunikacijske tehnologije - IKT za posredovanje tako teoretičnih znanj študentom, kakor tudi zadolžitev (reševanje problematskih nalog, pisanje esejev in poročil, ocenjevanje). V teh primerih govorimo o e-izobraževanju, ki bo omogočilo povečanje dostopnosti in kvalitete ter pocenitev študija na vseh ravneh izobraževalnega procesa. Posamezne članice pilotno že izvajajo izbrane predmete in dele študijskih programov z uporabo e-izobraževanja. Njihove izkušnje, razvito infrastrukturo in didaktične pristope bomo sistematsko prenesli na raven Univerze in vzpostavili okolje, ki bo vsem članicam omogočilo izvedbo e-izobraževanja v njihovih študijskih programih. Poseben poudarek bo na implementaciji tehničnih in didaktičnih izhodišč ter standardov, ki bodo omogočila enostaven razvoj in prenosljivost elektronskih učnih gradiv (besedil, slik, video predavanj, simulacij, animacij, nalog za preverjanje znanja, ipd). Pri tem bomo upoštevali tudi rezultate več nacionalnih in evropskih projektov iz tega področja, pri katerih kot partnerica sodeluje Univerza v Ljubljani."

8.3 Doktorski študij (3. bolonjski izobraževalni cikel)

Na državni ravni je področje doktorskega izobraževanja tako po številu novih dokto-

randov (okoli 2/3 vseh v R Sloveniji), kot po kakovosti ena od večjih prednosti Univerze v Ljubljani. Z ozirom na Lizbonske cilje kažejo nekatere projekcije, da bo eden izmed zaviralnih dejavnikov pri doseganju »cilja 3%«, pomanjkanje novih doktorjev znanosti. Trenutno RS pri podiplomskem izobraževanju (doktorjev znanosti) primerjalno ne dosega EU in še posebej ne ZDA. Celovita prenova študijskih programov v skladu z Bolonjsko in Lizbonsko deklaracijo je tako tudi priložnost, da v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji na področju doktorskega študija in raziskovanja :

- v procesu prenove doktorskega študija povečamo število interdisciplinarnih doktorskih študijev, organiziranih na univerzitetni ravni v »doktorske šole« (na primer »Biomedicina«, »Varstvo okolja«, »Statistika« in drugi univerzitetni študiji),
- stimuliramo tudi razvoj fleksibilnih medfakultetnih oz. medinstitucionalnih, interdisciplinarnih doktorskih študijev za potrebe uporabnikov,
- v doktorske programe vključimo formalno ali neformalno izobraževanje za »generična« (»prenosljiva«) znanja in spretnosti (na pr. znanje s področja podjetništva, osebnih komunikacij, vodenja projektov, itd.), ki bodo doktorjem znanosti omogočala širšo zaposljivost tudi v neakademskih delovnih okoljih,
- povečamo kakovost doktorskega študija z vključevanjem najkakovostnejših domačih in tujih univerzitetnih učiteljev, raziskovalcev izven Univerze ter specialistov-praktikov iz prakse ,
- povečamo kakovost študija tudi s pripravo skupnih doktorskih programov s tujimi Univerzami,
- relativno povečamo obseg doktorskega izobraževanja, posebej število doktorjev za gospodarstvo, upravo itd.,
- opredelimo razmerja med mentorjem



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

(somentorjem), doktorskim kandidatom in inštitucijo (»kodeks vedenja«),

- zagotovimo doktorskim študentom vrhunsko raziskovalno okolje (interakcija z odličnimi domačimi in tujimi raziskovalnimi skupinami, dostop do vrhunske raziskovalne infrastrukture),
- vzpostavimo izobraževanje učiteljev za (so)mentorstvo v skladu s priporočili EUA (European University Association).

8.4 Strategija na področju informatizacije in komunikacij

Za Univerzo v Ljubljani, ki je prostorsko razpršena in upravljalno sorazmerno decentralizirana, je za potrebno kohezijo ustanove izjemnega pomena informacijsko-komunikacijska infrastruktura. Za učinkovitejšo izrabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) bo potrebno:

- opredeliti in kodificirati shemo upravljanja univerzitetnega sistema IKT (infrastruktura, aplikacije) s ciljem povečati smotrnejšo in učinkovitejšo uporabo IKT na vseh področjih dejavnosti,
- dograditi in medsebojno povezati ključne informacijske aplikacije, ki omogočajo učinkovito upravljanje Univerze oz. članic (poslovna, študijska, kadrovska, raziskovalna in druge),
- sistematično uvajati nove načine uporabe e-tehnologij v poslovanju, izobraževanju, raziskovalni in drugih dejavnostih (glej Prilogo C),
- postopoma uvajati nove komunikacijske tehnologije (na primer IP-telefonijo).

8.5 Strategija na področju knjižnično-dokumentacijske dejavnosti

Knjižnični in informacijsko-dokumentacijski sistem UL sloni na delu skupno 56 knjižnic v sestavi članic ter NUK in CTK, ki imata status pridruženih članic UL. Šibka integracija UL se kaže tudi v knjižnično-informacijskem sistemu, zato je koordinacija dejavnosti otežena. Posledica tega je tudi manj učinkovita uporaba virov. Med temeljne cilje strategije integracije knjižnično-informacijske dejavnosti sodi doseči večjo stopnjo upravljalne integracije navznoter ter enotnejši nastop do zunanjih ponudnikov, vse s ciljem kakovostne in mednarodno primerljive podpore izobraževalni, raziskovalni in razvojni dejavnosti. Izboljšanje stanja bomo dosegli z:

- vzpostavitev učinkovitejšega sistema vodenja in upravljanja univerzitetnega knjižničnega sistema (nova opredelitev vlog strokovnih in upravnih organov na ravni Univerze),
- boljšo koordinacijo nabave informacijskih virov na različnih nosilcih zapisov in z različnih strokovnih področij v skladu s potrebami potencialnih in dejanskih uporabnikov,
- s povečano uporabo elektronskih informacijskih virov in storitev,
- vzpostavitev in izgrajevanjem digitalne knjižnice Univerze (projekt digitalizacije virov),
- izboljšanjem knjižničnega poslovanje z nadgradnjo avtomatiziranega sistema nabave, izposoje in medbibliotečne izposoje in povečanjem obsega elektronskih storitev prek interneta,
- izboljšanjem stvarnih pogojev (prostori, oprema) za izvajanje dejavnosti knjižnic.



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

8.6 Vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti

Skladno z načelom profesionalne odličnosti oziroma zagotavljanja čim višje kakovosti na vseh področjih svojega delovanja, ki je opredeljeno v 'Poslanstvu UL', Univerza določa svojo 'Strategijo kakovosti' kot del celovite razvojne strategije. V njej opredeljuje, da bo:

- sprotno spremljala kakovost na podlagi izbranih reprezentativnih kazalcev oziroma meril,
- občasno izvajala podrobnejše evalvacije na podlagi večjega števila kazalcev oziroma meril kot samoevalvacijo ali kot del evalvacijskih postopkov zunanjih institucij,
- Krepila strokovno podporo spremljanju in zagotavljanju kakovosti
- uvajala in izpopolnjevala posebne mehanizme zagotavljanja kakovosti kot dopolnilo stalne skrbi za kakovost vseh zaposlenih, študentov in posebej vodstev Univerze in njenih članic in tako
- na UL promovirala kulturo kakovosti.

Pri spremljanju in zagotavljanju kakovosti bo UL sledila naslednjim načelom:

- Za kakovost izobraževanja, raziskovanja in drugih dejavnosti UL so odgovorni vsi zaposleni in študenti, posebej pa vodstva UL, njenih članic ter vodje posameznih enot odborov in komisij.
- Pri izbiri meril in kazalcev za spremljanje in evalvacijo kakovosti ter pri izbiri mehanizmov za zagotavljanje kakovosti bo upoštevala mednarodne in nacionalne standarde.
- Spremljanje in zagotavljanje kakovosti bo potekalo na vseh temeljnih področjih delovanja UL, to je na področjih izobra-

ževanja, raziskovanja in upravljanja vključno storitve služb Univerze in njenih članic, ki so namenjene študentom in zaposlenim.

- Spremljanje in zagotavljanje kakovosti bo celovito, tako da bo pokrivalo vhode - input - (kakovost novih študentov, kakovost osebja, programov, prostorov, opreme itd.), procese - throughput - (izobraževanje, raziskovanje, upravljanje) in izhode - output - (kakovost diplomantov, raziskovalnih rezultatov itd.).
- Uvajanje in izpopolnjevanje mehanizmov zagotavljanja kakovosti bo potekalo na podlagi povratnih informacij pridobljenih s spremljanjem in evalvacijo kakovosti.
- Za spremljanje, evalvacijo in zagotavljanje kakovosti bo opredeljen sistem kakovosti, v katerem bo jasno opredeljeno kdo je na ravni Univerze in njenih članic odgovoren za posamezne aktivnosti, kdaj jih mora izvesti in komu ter v kakšni obliki poročati.
- V sistem zagotavljanja kakovosti bodo vključeni tudi študenti, s čimer bo zagotovljena ustrezna usmerjenost mehanizmov zagotavljanja kakovosti k študentom.
- Pri spremljanju, evalviranju in zagotavljanju kakovosti bomo uveljavljali načelo racionalnosti, da ne bi prihajalo do preobremenitve posameznikov ter organov Univerze in njenih članic z nepotrebnimi aktivnostmi.
- UL bo o svoji kakovosti stalno obveščala domačo in mednarodno javnost.

Glede na opredeljena načela in usmeritve so naloge UL in njenih članic na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti predvsem naslednje:

- Da opredeli omejeno število reprezentativnih meril oziroma kazalcev, s katerimi



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

bo sprotno, to je vsako leto spremljala kakovost svojega delovanja. Merila oziroma kazalci morajo biti relativno trajni, da omogočajo primerjave v času in primerljivi z ustreznimi mednarodnimi merili.

- Da opredeli svoj sistem kakovosti, ki bo poleg spremljanja kakovosti na letni ravni zagotavljal pripravljenost za občasne podrobne evalvacije, ki jih bo UL izvajala sama ali s pomočjo zunanjih agencij. Sistem kakovosti naj zagotavlja povratne informacije za vodenje pedagoškega in raziskovalnega procesa, za odločanje o kadrih, programih, financiranju in podobnem. Njegova temeljna vloga je, da ponudi članicam merila za ocenjevanje lastnega položaja, svetovanje in pomoč.
- Da izpopolnjuje obstoječe mehanizme zagotavljanja kakovosti: habilitacijske postopke, postopke kadrovanja, postopke sprejemanja programov, študentske ankete in druge ter jih dopolni z novimi, kot so: tutorstvo za študente, ocenjevanje dela strokovno administrativnih delavcev, letne konference o kakovosti, zunanje evalvacije, stiki z diplomanti, delodajalci ter uporabniki in podobni.
- Da v svoja poročila o izvajanju letnega programa vključi tudi poročanje o kakovosti.

8.7 Oblikovanje sistema študentskega tutorstva

Namen: oblikovanje usklajenega pristopa, ki naj bi bil v pomoč članicam pri vključevanju novincev v študij in univerzitetno življenje in pri razreševanju študijskih in življenjskih problemov študentov tekom študija.

Elementi modela: Na vsaki članici je mentor pedagog, ki k sodelovanju povabi ustrezno število (glede na število študentov) starejših študentov tutorjev; delajo po programu dela

rednih oz. cikličnih letnih aktivnosti, ki ga sprejme Senat UL in so na voljo študentom članice, ki potrebujejo nasvete oz. pomoč; na UL za usklajevanje dela mentorjev skrbi za to usposobljen strokovni delavec.

Motivacija: članici se to šteje pri evalvaciji dela, za mentorja je to del redne delovne obveznosti (priznано s strani UL), za sodelujoče študente obštudijsko socialna aktivnost, ki je kreditno ovrednotena.

8.8 Oblikovanje modela kariernega svetovanja študentom

Namen: pomoč pedagogom - tutorjem in študentom na članicah pri odločanju med možnimi študijskimi potmi (smeri in usmeritve študija, nabiranje izbirnih predmetov doma in v tujini ipd.) ter pomoč študentom in diplomantom pri prehodu v zaposlitev.

Elementi modela: Vsaka članica ima najmanj enega kariernega svetovalca (pedagog, ki dobro pozna programe in ustrezna poklicna področja), ki mu je to dodatno delo priznано in ovrednoteno s strani UL. Na UL se vzpostavi služba za karierno svetovanje in tutorstvo UL (1 FT oseba). Njena naloga je pomoč kariernim svetovalcem in mentorjem študentov tutorjev na članicah v oblikah kot so individualno svetovanje, organizacija seminarjev za svetovalce, priprava modela in/ali organizacija seminarjev za študente (npr. Kako iščem delo?, Kako se predstavim delodajalcu itd.), obiskov delodajalcev oz. pri delodajalcih, organizacija in/ali izvedba testiranja poklicnih interesov študentov ter svetovanje na tej podlagi, informacijski servis za sprejemanje povpraševanja delodajalcev po diplomantih in obveščanje diplomantov o povpraševanju, sodelovanje pri pripravi in izvedbi večjih dogodkov (npr. Študentska



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

arena, Top job itd.). Ta služba bi začela tudi priprave za postopno in sistematično povezovanje z diplomanti - alumni sistem.

Motivi: visoko vrednoten element zunanjih evalvacij Univerze oz. članic; karierno svetovanje je del redne delovne obveznosti svetovalca (obseg je odvisen od števila študentov); doseganje večje zaposljivosti in pospeševanje zaposlovanja diplomantov.

8.9 Obštudijske dejavnosti študentov

Obštudijske dejavnosti študentov so dejavnosti, ki smiselno dopolnjujejo in bogatijo študij in kakovost življenja študentov ter tako prispevajo k razvoju njihove osebnosti in kompetenc. Običajno niso del rednih študijskih programov, študenti pa se vanje vključujejo skladno s svojimi osebnimi in kariernimi interesi. Med take dejavnosti štejemo: športne, kulturne oziroma umetniške, socialne oziroma prostovoljske, neformalno izobraževalne kot je učenje tujih jezikov, veščin javnega nastopanja in podobno.

Univerza v Ljubljani obštudijskim dejavnostim svojih študentov z izjemo športa ni posvečala posebne pozornosti. To je bilo prepuščeno posameznim članicam oziroma študentom samim. Zato je te dejavnosti razvijala predvsem ŠO UL, z ureditvijo univerzitetnega športa pa njegovi najaktivnejši udeleženci tudi niso povsem zadovoljni.

Menimo, da mora UL dejavneje spodbujati obštudijske dejavnosti svojih študentov oziroma jim za te dejavnosti nuditi ustrezno podporo. Ne nazadnje je to pomembno tudi za evalvacijo UL. Zato bomo v podporo tem dejavnostim v prihodnjem obdobju na UL postopno oblikovali Center za obštudijske dejavnosti študentov (COD). Dejavnost cen-

tra bo obsegala predvsem usklajevanje in spodbujanje aktivnosti na članicah z ustrežno kadrovsko in strokovno podporo, pripravo programov vključno z njihovim kreditnim ovrednotenjem (do 3 točke letno), zagotavljanje prostora za dejavnost v okviru obstoječih zmogljivosti in podobno. COD bo nudil podporo oziroma razvijal naslednje dejavnosti:

Univerzitetni šport

Univerzitetni šport vključuje tako množično rekreativno dejavnost študentov, ki večinoma poteka na posameznih članicah (na nekaterih je ta dejavnost preskromna), kot tudi znotraj univerzitetna ter meduniverzitetna in mednarodna športna tekmovanja. Trenutno te dejavnosti vodijo ŠO UL, učitelji telesne vzgoje na posameznih članicah in Center za univerzitetni šport, ki je poskusno umeščen na Fakulteto za šport. Naš cilj je, da znotraj COD poiščemo rešitev, ki bo zagotavljala: boljše povezanost obstoječih aktivnosti, dostop do športno rekreativne dejavnosti za čim več študentov UL, usklajen sistem znotraj univerzitetnih in mednarodnih tekmovanj ter izvajanje teh dejavnosti v skladu s profesionalnimi standardi. Zato bomo na ravni UL vzpostavili trdnejšo koordinacijo: komisijo za šport z vključitvijo vseh zainteresiranih in Center za univerzitetni šport ter se dogovorili za usklajeno sodelovanje s ŠO UL. Temu bo sledilo tudi financiranje športne dejavnosti.

Univerzitetna kulturna in umetniška dejavnost

Ta dejavnost vključuje ustvarjalno in poudarjalno dejavnost na področjih, kot so glasbeno, likovno, gledališko, filmsko, plesno in druga. UL mnogotere in bogate dejavnosti svojih študentov na teh področjih nima niti evidentirane, niti jo dejavno ne



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

spodbuja. Tako delujejo mimo nje AFS France Marolt, orkester študentov medicine in mnoge druge skupine, APZ Tone Tomšič pa je bil šele nedavno vključen. Kulturno življenje in udejstvovanje študentov UL zglada zato siromašno, kar Univerzi ne more biti v čast. Zato bo UL v prihodnje evidentirala navedene kulturne in umetniške dejavnosti svojih študentov, vzpostavila tesnejše sodelovanje s ŠO UL in proučila možnosti za dejavnejšo vlogo na tem področju.

Univerzitetna socialna dejavnost

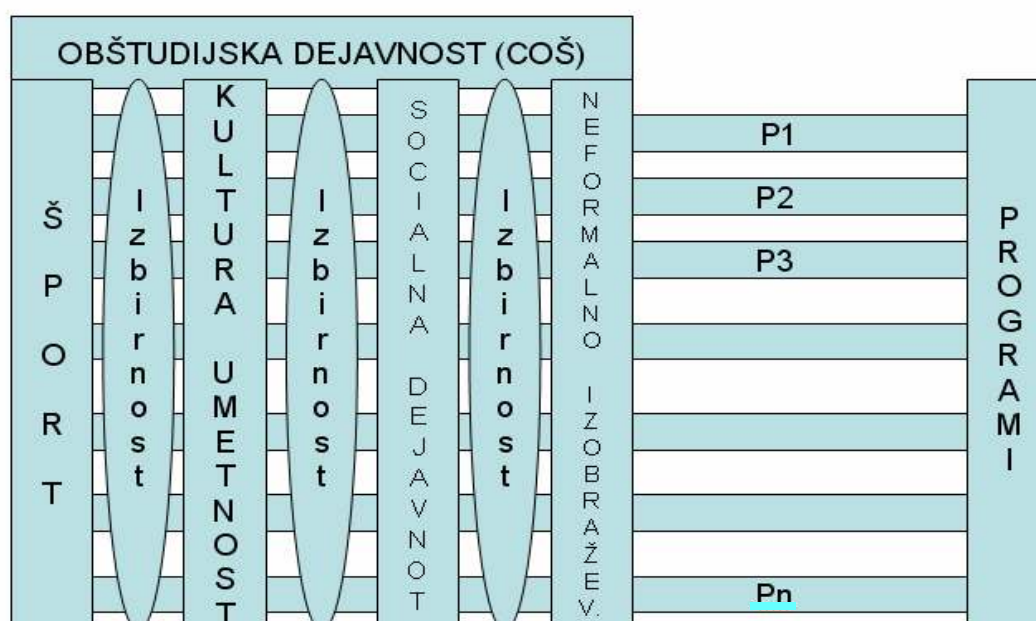
Ta dejavnost vključuje skupinske in društvene aktivnosti z namenom samopomoči oziroma pomoči drugim. Pomembno lahko dopolnjuje posamezne študijske programe ter vpliva na razvoj osebnosti in kompetenc študentov. Študenti so vanjo vključeni pred-

vsem preko zunanjih prostovoljnih organizacij, nimajo pa lastnih skupin, razen znotraj ŠO UL. Zato bo UL v prihodnje vzpostavila tesnejše sodelovanje s ŠO UL in proučila možnosti za dejavnejšo vlogo na tem področju, še posebej ko gre za socialno dejavnost, ki je namenjena študentom samim, vključno tutorstvo in karierno svetovanje.

Dopolnilno in neformalno izobraževanje

To izobraževanje sega na najrazličnejša področja, kot so tuji jeziki, informacijske, tehnične, komunikacijske, socialne, umetniške in druge kompetence in dopolnilno znanje. COD bo v prihodnje proučil možnosti za spodbujanje tovrstnega izobraževanja za študente UL. V ta namen se bo povezoval s ŠO UL in ustvarjal pogoje za delovanje avtonomnih skupin na tem področju po načelu samoizobraževanja.

Shema organizacijske umestitve





Poglavje 8 – Tematske podstrategije

8.10 Strategija upravljanja

Strategija na področju upravljanja in finančnega poslovanja Univerze izhaja iz ugotovitev, da kompleksnost notranje organizacije Univerze zahteva dorečenost vlog najprej med Univerzo in članicami pa tudi med posameznimi organi in ravnmi vodenja kakor tudi poenotenje ravnanja na posameznih področjih delovanja članic.

Cilj predlagane podstrategije je vzpostaviti pregledno organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala jasne pristojnosti in odgovornosti in bo vzpostavila enoten in učinkovit sistem notranjih kontrol na ravni cele Univerze, ki bo zagotavljal zakonitosti delovanja, gospodarnost ter učinkovitost delovanja in ustrezno obvladovanje operativnih, finančnih in drugih poslovnih tveganj vseh delov Univerze.

Obvladovanje tveganj

Za doseganje strateških in operativnih ciljev bomo vzpostavili, kot sestavni del upravljanja in vodenja Univerze, tudi upravljanje s tveganji. To se bo izvajalo z naslednjimi ukrepi:

- vzpostavili bomo učinkovit sistem notranjih kontrol tako, da so postavljeni jasni cilji poslovanja, predpisane usmeritve in delovni postopki, pristojnosti in odgovor-

nosti zaposlenih, ter določili način poročanja in spremljanja izvajanja zastavljenih ciljev in načrtov za vsako poslovno funkcijo oziroma aktivnost.

- izdelali bomo model stalnega ocenjevanja tveganj tako, da se ugotavlja njihova verjetnost in pomembnost vpliva na zastavljene cilje.
- do leta 2008 bomo vzpostavili register tveganj v skladu s Strategijo razvoja notranjega nadzora javnih financ.
- z notranjim revidiranjem bomo zagotavljali sistematičen način analiziranja in vrednotenja notranjih kontrol in obvladovanja tveganj.

Finančno poslovanje

Izhajali smo iz dveh temeljnih predpostavk:

- statusnega okvirja in načina financiranja kot izhajata iz veljavnega Zakona o visokem šolstvu in
- zakona o javnih finančah, podzakonskih aktov, ustanovitvenega akta in Statuta UL.

UL izvaja nacionalni program visokega šolstva in raziskovanja kot ena pravna oseba, članice UL so pri opravljanju te dejavnosti njene organizacijske enote. Nacionalni program je enak javni službi, ki se financira iz javnih sredstev in javni službi na področju izobraževanja, ki se financira iz šolnin.

Cilji	Ukrepi	Naloge, aktivnosti, projekti	Rok
Vzpostaviti pregledno organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala jasne pristojnosti in odgovornosti vseh organov Univerze in članic	Sprememba statuta in pravilnika o sistemizaciji UL	<ul style="list-style-type: none"> • natančneje definirati upravo UL in odnose med rektoratom in dekanati • postaviti jasne odgovornosti in pristojnosti rektorja, prorektorjev, dekana, prodekanov, glavnega tajnika, prokurista in tajnikov članic • vzpostaviti subordinacijo med vsemi ravnmi vodenja 	2007



Poglavje 8 – Tematske podstrategije

Zagotoviti učinkovit sistem notranjih kontrol poslovanja	Vzpostaviti enotno normativno okolje za celotno Univerzo, ki bo osnova za oblikovanje dobre prakse vseh članic	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovati pravila glede podpisovanja listin • oblikovati pravila vodenja kadrovske politike, zlasti doreči vlogo kadrovskega načrta v povezavi z finančnim načrtom ter jasno določiti pristojnosti in odgovornosti članic pri izvrševanju kadrovskega načrta • oblikovati pravila upravljanja in razpolaganja s stvarnim premoženjem • oblikovati pravila oblikovanja cen posameznih storitev in šolnin • dopolniti in poenotiti pravila za vrednotenje dela ter zagotoviti pravičen način izplačevanja plač in drugih oblik plačila dela 	2006
	Oblikovanje in vzdrževanje enotnega informacijskega sistema za podporo upravljanju in računovodenju Univerze in članic	<ul style="list-style-type: none"> • vzpostaviti enoten register premoženja UL • vzpostaviti enoten sistem vodenja raziskovalnih projektov • uvesti enotni računovodski sistem, ki bo podlaga za notranje poročanje, analiziranje in nadziranje • povezati poslovne in druge informacijske podсистeme • oblikovati podporo za pripravo finančnih načrtov (od članic do državnega proračuna), za poročanje (upravnemu odboru in ustanovitelju) in za kalkulacije cene študijskih programov 	2008
Povečati preglednost financiranja Univerze	Sprememba vsebine finančnega načrta in poslovnega poročila	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovati nov poseben del finančnega načrta Univerze, ki bo izhajal iz delovnega programa ter upošteval organizacijsko strukturo UL • pripraviti konsolidirano bilanco uspeha in stanja za UL 	2009
Povečati gospodarnost	Vzpostaviti mehanizme, ki bodo stimulirale članice k stroškovni optimizaciji procesov	<ul style="list-style-type: none"> • povečati učinkovitost upravljanja sredstev na vseh računih in podračunih UL in članic • zagotoviti enoten obračun plač na vseh članicah UL • vzpostaviti sistem centralnih nabav za nekatere vrste blaga in storitev (skupna javna naročila) 	2008
		<ul style="list-style-type: none"> • oblikovati indikatorje gospodarnosti, uspešnosti in učinkovitosti Univerze ter zagotoviti način njihovega spremljanja • del financiranja članic vezati na kazalce gospodarnosti, uspešnosti in učinkovitosti 	2009
	Zagotoviti kontrolo nad rastjo skupnih stroškov izobraževanja	<ul style="list-style-type: none"> • pripraviti elemente za vrednotenje programov v obliki standardov in normativov oziroma robnih pogojev za njihovo izvedbo 	2007
Izboljšati sistem financiranja	Vzpostaviti večjo gibljivost v financiranju pedagoškega in raziskovalnega dela	<ul style="list-style-type: none"> • spremeniti sistemizacijo in oblikovati »sestavljena delovna mesta« 	2007
	Zagotoviti bolj enakomeren razvoj članic Univerze na račun javnofinančnih virov, ki niso vezani na projekte	<ul style="list-style-type: none"> • dopolniti in popraviti merila za delitev proračunskega denarja za študijsko dejavnost med članice znotraj Univerze, ki bodo zmanjšala vpliv preteklega stanja (dota) 	2007

* - odgovorni za realizacijo nevednih ciljev so rektor in prokurist, glavni tajnik.



Povzetek stanja na področju sodelovanja UL oziroma njenih članic z drugimi pravnimi osebami – predlog možnih sprememb

Univerza v Ljubljani prejema v zadnjem času vse več pobud za sodelovanje njenih članic pri izvajanju študijskih programov na novoustanovljenih visokošolskih zavodih, tako zasebnih kot tudi javnih. Zato je zaradi zaščite kakovosti lastnega dela, doslednega spoštovanja načela konkurenčne prepovedi in ob istočasnem tehtanju vzajemnega interesa po tovrstnem sodelovanju, potreben ponovni razmislek in na tej podlagi dopolnitev veljavnih sklepov, ki jih je Senat UL sprejel 13.5.2003. Ugotavljamo tudi, da se citirani sklepi v praksi ne izvajajo dosledno. UL zato ne razpolaga z vsemi potrebnimi podatki, ki bi ji omogočali izvajanje učinkovitega nadzora na tem področju.

UL je na podlagi sklepov Senata iz leta 2003 sklenila Dogovor o pedagoškem in znanstvenem sodelovanju (t.im. krovno pogodbo) z Univerzo v Mariboru in Univerzo na Primorskem (dodiplomsko, podiplomsko, znanstveno raziskovalno delo, programske skupine). Oba dokumenta sta sklenjena za nedoločen čas. Ob dejstvu, da tudi znotraj teh univerz nastajajo nove članice in upoštevanje napovedi Vlade o nameravani širitvi mreže slovenskih univerz, bi kazalo oba dokumenta dopolniti tako, da bi sodelovanje na področjih pedagoške dejavnosti časovno omejili (zagonska pomoč). Zavzemamo se za rešitev, po kateri bi imela UL namesto dosedanjih dvostranskih krovnih pogodb sklenjene pogodbe o medsebojnem sodelovanju na posameznih konkretnih področjih, tako z Univerzama(mi) kot tudi z drugimi pravnimi osebami (raziskovalni zavodi, samostojnimi visokošolski zavodi in druge institucije). Vse pogodbe o konkretni obliki medsebojnega sodelovanja naj bi bile večstranske, podpisniki pa naj bi bili UL, članica UL in druga Univerza, njena članica oziroma druga visokošolska ali raziskovalna organizacija.

Pogodbe naj bi bile sklenjene za omejeno

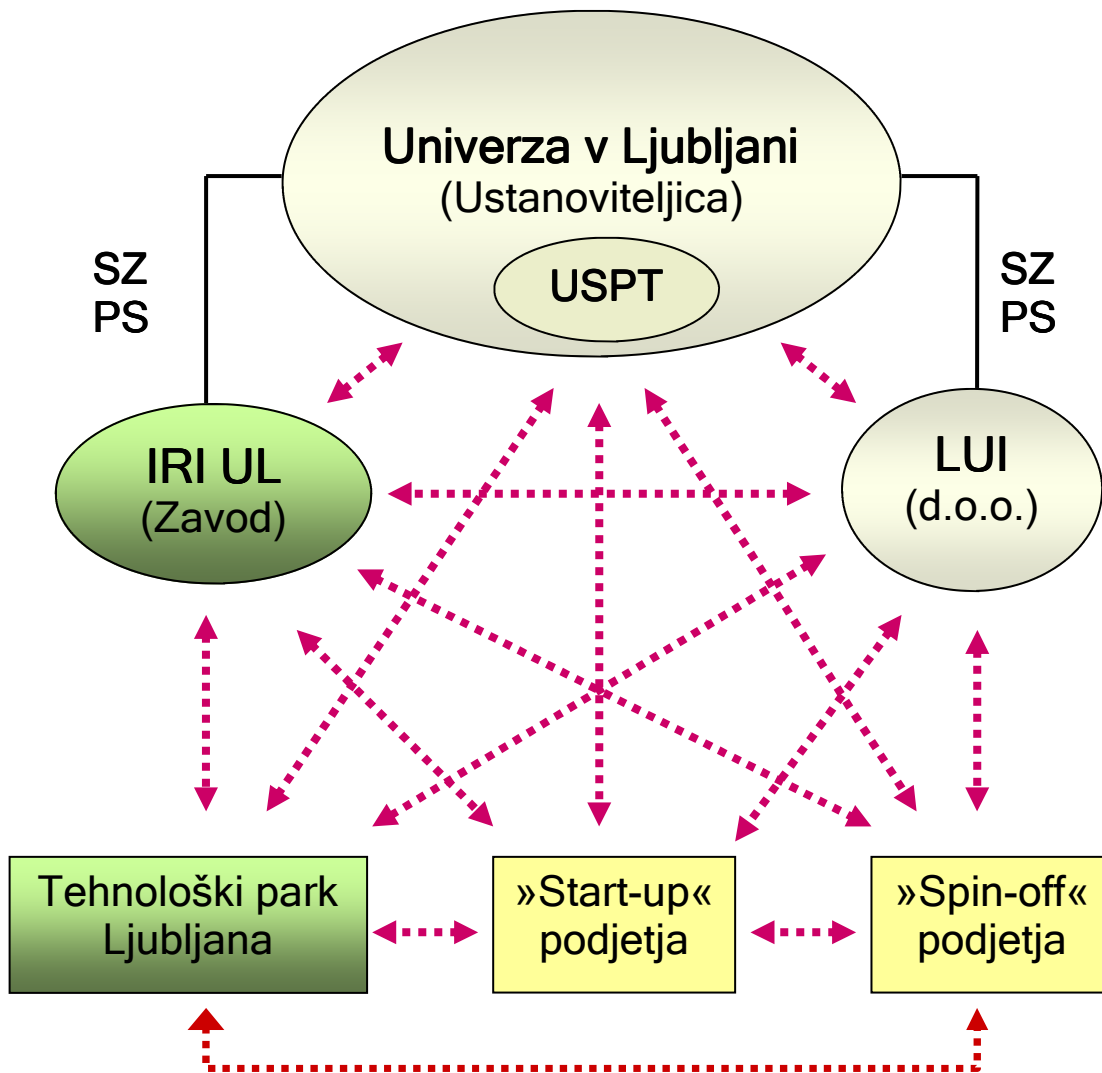
časovno obdobje in naj bi vsebovale natančna določila o medsebojnih pravicah in obveznostih, tudi finančnih. Menimo, da morajo finančne obveznosti partnerja (plačnika) poleg kritja stroškov dela posameznega predavatelja, ki bo storitve izvajal, vključevati tudi plačilo univerzi za sodelovanje ali drugače povedano plačilo »blagovne znamke«. Ta sredstva bi Univerza porabila izključno za razvoj konkretne članice oziroma Univerze kot celote. UL bo pripravila vzorec pogodbe oziroma nabor ključnih elementov pogodbe s tarifno prilogo, ki naj bi jo upoštevali pri dogovarjanju finančnih elementov.

Pred podpisom pogodbe bi veljal naslednji postopek:

Predlagatelji (dekan, direktor oz. drugi vodstveni organ) pošlje pobudo UL v kateri navede razloge oz. utemeljitve za vzpostavitev sodelovanja z UL oziroma njeno članico. Če gre za sodelovanje na področju pedagoške dejavnosti mora biti priložen tudi program ter predmetnik z navedbo izvajalcev (poimenski seznam, obseg neposrednega in posrednega pedagoškega dela v urah).

Pobudo najprej proučijo strokovne službe UL. Pri tem pridobijo tudi mnenje članice, ki naj bi bila vključena v konkretno sodelovanje z zunanjo organizacijo. Iz mnenja mora biti razvidno najmanj ali članica tako sodelovanje podpira ali ne in zakaj, obremenitev sodelujočega predavatelja ali raziskovalca v okviru UL in morebitne obremenitve izven UL, ali naj bi sodelovanje potekalo na enakih ali podobnih programih, ki se izvajajo v okviru UL. Na podlagi zbranih podatkov, strokovna služba pripravi poročilo in predlog za podpis ali zavrnitev podpisa pogodbe. Predlog najprej obravnava kolegij rektorice, ki odloči o nadaljnjem postopku (delovna telesa UL, Senat). Po potrditvi na senatu UL pogodbo najprej podpiše pooblaščen oseba zunanje organizacije in dekan članice nazadnje pa rektorica UL.

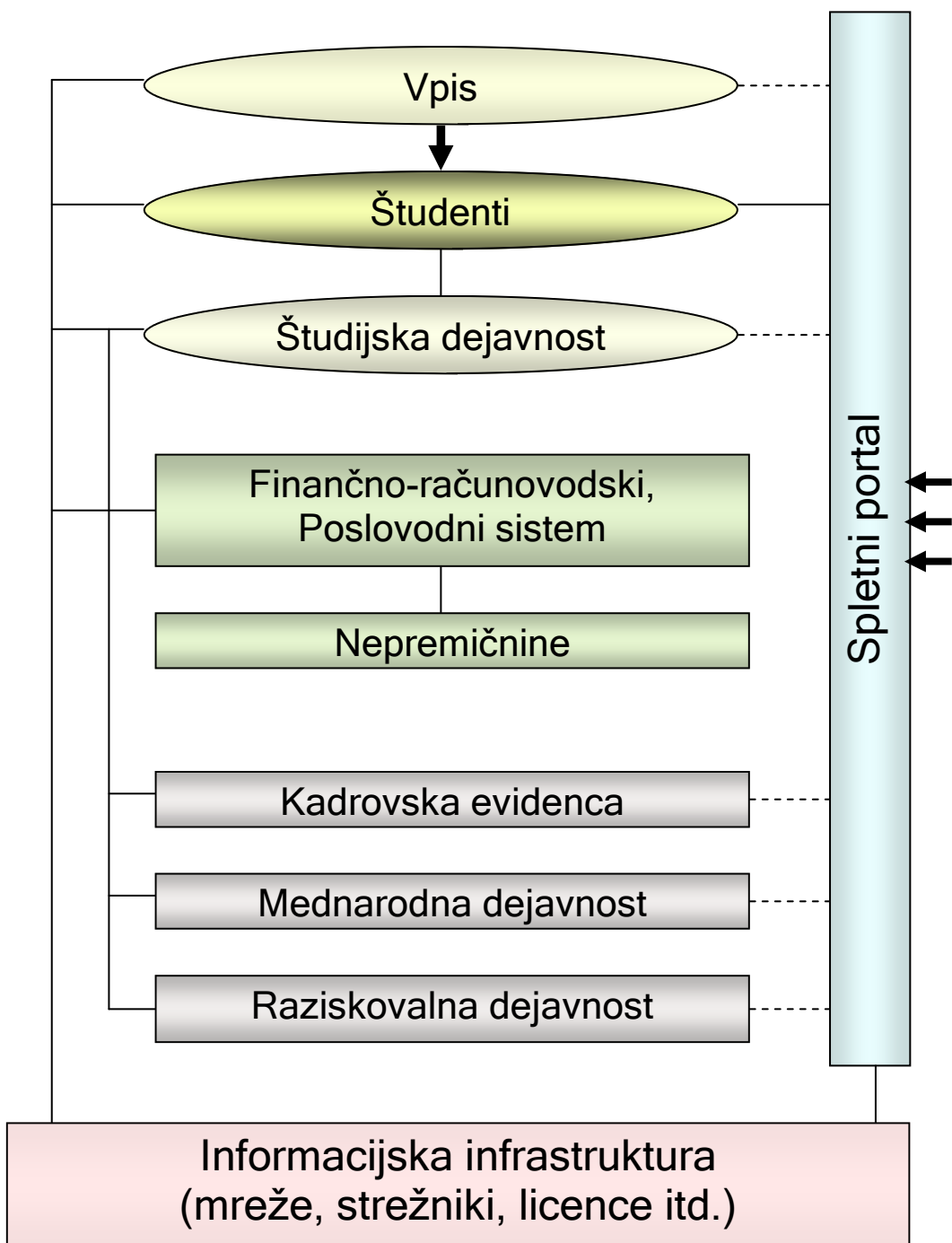
Poglavje 9 – Priloga B: Prenos znanja in tehnologij (IRI UL in LUI)



Legenda:

IRI UL, Inovacijsko-razvojni inštitut UL;
 LUI, Ljubljanski univerzitetni inkubator;
 SZ, Svet; zavoda
 PS, Programski svet,
 USPT, Univerzitetna služba za prenos tehnologij

- Tok znanja in kadrov
- Zasebna lastnina
- Mešana ali zasebna lastnina
- Javna lastnina



Rektorat
Univerze v Ljubljani
Kongresni trg 12
1000 Ljubljana

Tel: 01 2418 602, Fax.: 01 2418 660
E-mail: rektorat@uni-lj.si

Univerza v Ljubljani

