



STRATEGIJE UNIVERZE V LJUBLJANI

Kakovost UL

**EVALVACIJA  
STRATEGIJE  
UNIVERZE  
V LJUBLJANI  
2012-2020**

---

*Univerza v Ljubljani*



---

# STRNJENE UGOTOVITVE

Ocenjujemo, da so strategije, ki jih UL pripravlja, sprejema in izvaja, načrtane celovito in da so bili vsi strateški dokumenti pripravljene premišljeno, tudi z vidika izvedljivosti zastavljenih ciljev. Vmesni evalvaciji 2012–2016 in 2017–2020, opravljene v obdobju reakreditacije zavoda, ter njuna sinteza nam kažeta, da smo na vseh strateško prednostnih področjih v načrtanem obdobju strategije dosegli številne mejnike in sprejeli ukrepe v dobro doseganja ciljev.

Na strateškem področju *Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika* še naprej s ponosom ohranjamo status največje raziskovalne ustanove v Sloveniji. Opazamo porast na področju vpetosti v nacionalne in mednarodne raziskovalne projekte, kar potrjujejo tudi podatki Evropske komisije, po katerih je bila v obdobju 2014–2016 po številu projektov ERASMUS+ Strateška partnerstva UL najuspešnejša univerza v Evropski uniji. Z vključitvijo v projekt EUTOPIA smo v zvezi šestih evropskih univerz EUTOPIA v okviru razpisa programa Erasmus+ uspešno pridobili nepovratna sredstva v višini 5 milijonov evrov za gradnjo evropske univerze prihodnosti. UL je kot osrednji center za razvoj umetniške dejavnosti v državi s programi in projekti s področja umetnosti dodatno pripomogla h krepitvi tako umetniške dejavnosti svojih članic kot povezovanja z okoljem.

Na strateškem področju *Prenos znanja* smo z vzpostavitvijo elektronske evidence študijskih programov (EŠP) zagotovili pregled študijskih programov na vseh treh stopnjah in kronološki pregled njihovega razvoja, s čimer smo omogočili sledljivost podatkov in sprememb ter podporo procesu potrjevanja sprememb programov na članicah in organih univerze. S tem se vzpostavlja transparentno študijsko okolje, ki študentom omogoča pregled nad možnostmi, priložnostmi in obveznostmi študija. K vzgoji vrhunskih diplomantov znatno prispevajo tudi vse druge podporne dejavnosti in napredek na področju samoevalvacij študijskih programov. Slednje predstavljajo osrednji mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in procesa, namenjen krepitvi uspešnega in učinkovitega študija, v katerega so pri razvoju študija in disciplin vključeni tudi študentje. Nadaljnji strateški fokus bo potreben na področju nadgradnje anket, ki bodo omogočile boljši vpogled v spremljanje pogojev za doseganje predvidenih študijskih rezultatov študentov.

Na področju *Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze* smo vzpostavili bazo delodajalcev in informacijsko platformo z aktualnimi informacijami za študente. Soustanovili smo Slovensko inovacijsko stičišče in spodbudili interdisciplinarno povezovanje s sodelovanjem v vseh 9 strateških razvojnih partnerstvih Pametne specializacije. V okviru delovanja Kariernih centrov UL smo vzpostavili Mrežo klubov alumnov UL, ki skrbi za (i) povezovanje strokovnjakov z namenom prenosa znanja in spodbujanja razvoja stroke ter (ii) krepitev ugleda fakultet oziroma akademij, v okviru tega pa tudi za dvigovanje vrednosti svojih diplomantov.

Strateško področje *Ustvarjalne razmere za delo in študij* je s preoblikovanjem Centra za univerzitetni šport v Center za obštudijske dejavnosti omogočilo spodbujanje razvoja kompetenc, veščin in spretnosti s področij, ki niso neposredno del študijskega programa,

---

krepitev možnosti kariernega razvoja študentov in njihovega lažjega vključevanja na trg dela. Pri nagrajevanju odličnosti smo pri podeljevanju nagrad in priznanj v okviru Tedna univerze pričeli prepoznavati tudi najodličnejše raziskovalne dosežke in dosežke strokovnih sodelavcev.

Na strateškem področju *Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost* se je število tujih študentov na izmenjavi povečalo in je že leta 2016 preseglo začrtane vrednosti za leto 2020. Ravno tako se je povečalo število tujih študentov, vpisanih v študijske programe in že leta 2018 preseglo načrtovani cilj. Pomembno se je povečalo tudi število tujih učiteljev in raziskovalcev.

Za zagotavljanje kakovosti je bil s samoevalvacijo študijskih programov vzpostavljen centralni mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in proces za krepitev uspešnega in kakovostnega študija, ki zaobjema vse članice in vsa področja delovanja. Samoevalvacija študijskih programov je vpeta v proces vodenja članice, kar zagotavlja sistemsko obravnavo in odzivanje na ugotovitve. Pomemben del procesa zagotavljanja kakovosti so poleg omenjenih samoevalvacij tudi (i) poslovna poročila, saj vsebujejo sintetične ugotovitve in tako povezujejo povratne zanke s področja kakovosti in (ii) oblikovanje izhodišč za zagotavljanje kakovosti, ki temeljijo na dragocenih izkušnjah univerz v mednarodnem prostoru in na znanju, ki ga pridobivamo kot partnerji v tematskih skupinah (EUA Learning & Teaching Thematic Peer Groups), prek predstavnikov UL kot predstavnikov Slovenije, in v delovnih skupinah Bologna Follow-Up Group (BFUG).

Za zagotavljanje pogojev za uresničevanje *Strategije Univerze v Ljubljani 2012–2020* na področju Prostorskega razvoja univerze so bila pridobljena evropska sredstva, ki so omogočila izboljšanje prostorskih pogojev s pridobitvijo primernih prostorov in izvedbami energetske sanacije. Na področju kadrovskega načrtovanja in razvoja se nadaljuje urejanje položaja in zakonodaje visokošolskih učiteljev na asistentskih delovnih mestih ter urejanje delovnih razmerij iz določenega v nedoločen čas za raziskovalce. Na področju informacijskega sistema smo izpeljali implementacijo izmenjave elektronskih dokumentov na vseh področjih poslovanja med članicami univerze. Prav tako smo uskladjali notranja pravila in informacijsko varnostno politiko za rektorat in članice.

---

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Strateško prednostna področja</b>	<b>9</b>
2.1	Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika	9
2.1.1	Pregled po dveh obdobjih evalvacije	10
2.1.2	Sintetični pregled rezultatov za področje »Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika« v obdobju trajanja strategije (2012–2020)	14
2.2	Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov	16
2.2.1	Pregled po dveh obdobjih evalvacije	17
2.2.2	Sintetični pregled rezultatov za področje »Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov« v obdobju trajanja strategije 2012–2020	22
2.3	Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze	23
2.3.1	Pregled po dveh obdobjih evalvacije	24
2.3.2	Sintetični pregled rezultatov za področje »Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze« v obdobju trajanja strategije 2012–2020	30
2.4	Ustvarjalne razmere za delo in študij	32
2.4.1	Pregled po dveh obdobjih evalvacije	32
2.4.2	Sintetični pregled rezultatov na področju »Ustvarjalne razmere za delo in študij« v obdobju trajanja strategije 2012–2020	36
2.5	Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost	37
2.5.1	Pregled po dveh obdobjih evalvacije	37
2.5.2	Sintetični pregled rezultatov na področju »Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost« v obdobju trajanja strategije 2012–2020	41
2.6	Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja	43
2.6.1	Pregled po dveh obdobjih evalvacije	43
2.6.1	Sintetični pregled rezultatov na področju »Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja« v obdobju trajanja strategije 2012–2020	47
<b>3</b>	<b>Zagotavljanje pogojev za uresničevanje strategije</b>	<b>48</b>

---

3.1 Prostorski razvoj univerze .....	48
3.1.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije .....	49
3.2 Kadrovski razvoj univerze .....	52
3.2.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije .....	53
3.3 Informacijski sistem Univerze .....	56
3.3.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije .....	57
3.4 Sintetični pregled rezultatov na področju »Zagotavljanje pogojev za uresničevanje strategije« v obdobju trajanja strategije 2012–2020 .....	58
4 Zaključne ugotovitve .....	61
5 Sintetični prikaz uresničevanja ciljev dimenzije .....	64
5.1 Strateško prednostna področja .....	64
5.2 Zagotavljanje pogojev za uresničevanje strategije .....	66
6 Viri .....	68

---

## KAZALO SLIK IN GRAFOV

Slika 1: Vmesna evalvacija 2012-2016: Ukrepi ustvarjanja znanja.....	11
Slika 2: Evalvacija strategije 2017-2020: Ukrepi ustvarjanja znanja .....	13
Slika 3: Vmesna evalvacija 2012-2016: Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov .....	18
Slika 4: Evalvacija strategije 2017-2020: Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov.....	21
Slika 5: Vmesna evalvacija 2012-2016: Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze .....	25
Slika 6: Evalvacija strategije 2017-2020: Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze ...	29
Slika 7: Vmesna evalvacija 2012-2016: Ustvarjalne razmere za delo in študij .....	33
Slika 8: Evalvacija strategije 2017-2020: Ustvarjalne razmere za delo in študij .....	35
Slika 9: Vmesna evalvacija 2012-2016: Ukrepi s področja internacionalizacije .....	39
Slika 10: Evalvacija strategije 2017-2020: Ukrepi s področja internacionalizacije .....	41
Slika 11: (2012-2016) Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja	44
Slika 12: Vmesna evalvacija ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Prostorski razvoj 2012-2016.....	50
Slika 13: Evalvacija strategije ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Prostorski razvoj 2017-2020.....	52
Slika 14: Vmesna evalvacija ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Kadrovski razvoj 2012-2016.....	54
Slika 15: Evalvacija strategije ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Kadrovski razvoj 2017-2020.....	56
Slika 16: Vmesna evalvacija ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Informacijski sistem 2012-2016.....	57
Slika 17: Evalvacija strategije ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Informacijski sistem 2017-2020.....	58

---

# 1 UVOD

Univerza v Ljubljani (v nadaljevanju UL) ima med svojimi strateškimi dokumenti *Strategijo Univerze v Ljubljani 2012–2020 (Strategija UL 2012–2020)*, *Strategijo internacionalizacije Univerze v Ljubljani 2014–2020* ter *Strategijo UL na kadrovskem področju za raziskovalce in pedagoge 2017–2020* z akcijskim načrtom. Vse tri strategije so skladne s poslanstvom, ki izhaja iz ustanovitvenega akta univerze in temeljijo na [poslanstvu, vrednotah in viziji](#), ki jih je univerza v letu 2012 posodobila med oblikovanjem Strategije UL 2012–2020. Strategije so ustrezno usklajene z *Zakonom o visokem šolstvu* (Uradni list RS, št. 65/17, 2017), *Nacionalnim programom visokega šolstva Republike Slovenije* (Uradni list RS, št. 20/02) in drugimi nacionalnimi predpisi ter skladne s *Standardi in smernicami za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru*.

*Strategija UL 2012–2020* posega na strateško najpomembnejša področja delovanja univerze, in sicer ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika; izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov; uporabo znanja – tretja dimenzija univerze; zagotavljanje ustvarjalnih razmer za delo in študij; internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost ter kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja. V podporo izvajanju strategije so bile predvidene tri temeljne usmeritve: prostorski razvoj univerze, kadrovski razvoj univerze in razvoj informacijskega sistema univerze.

Na UL načrtujemo proces oblikovanja nove splošne strategije, pri čemer se bomo močno opirali na opravljeno vmesno evalvacijo obstoječe strategije za obdobje 2012–2016; prav tako smo v obdobju ponovne akreditacije univerze opravili osvežitev zbranih ugotovitev vmesne evalvacije, ki je pokazala dodatne premike na s strategijo opredeljenih strateških področjih. Vse ugotovitve smo zbrali v pričujočem gradivu. V oblikovanje strategije so vpeti prav vsi deležniki – vodstvo univerze, visokošolski učitelji, znanstveni delavci, strokovni sodelavci, študenti in tudi predstavniki okolja.

Na UL uresničevanje strateškega načrtovanja preverjamo s pomočjo treh osnovnih mehanizmov:

1. z letnim poslovnim poročilom s poročilom o kakovosti,
2. z vmesnimi evalvacijami strategije UL,
3. z ad hoc evalvacijami za potrebe poročanja v okviru različnih evalvacij in akreditacij.

V okviru letnega poslovnega poročanja na UL spremljamo predvsem uresničevanje letnega načrta, ki je pripravljen na podlagi usmeritev strategije. Ugotovitve samoevalvacije UL so zapisane v poslovnem poročilu s poročilom o kakovosti, ki je pripravljeno na vsaki članici, na rektoratu in za skupno univerzitetno raven. Na univerzitetni ravni zbiramo kvantitativne podatke o dejavnostih članic in rektorata na vseh področjih izvajanja javnih pooblastil. Pri tem se povezujemo z notranjimi in zunanji informacijskimi sistemi (npr.: študijske informatike na članicah, IZUM, PAUL/EVŠ, EŠP). Na podlagi zbranih podatkov z enotno metodologijo oblikujemo kazalnike za univerzitetno raven in

---

za raven posamezne članice, s čimer zagotavljamo enotno merjenje vrednosti kazalnikov in primerljivost vrednosti med članicami. Pri samoevalvaciji UL poseben poudarek namenimo spremljanju uresničevanja zastavljenih ukrepov. S tem namenom smo pri pripravi zadnje samoevalvacije nadgradili preglednico s katero spremljamo uresničevanje zastavljenih ukrepov. Nadgrajena preglednica omogoča ustreznejše razlikovanje med zunanjimi in notranjimi vplivi na dejavnosti, preglednejše razlikovanje med cilji in ukrepi in po novem predvideva tudi opredelitev odgovornih oseb. Na univerzi zagotavljamo vsakoletna usposabljanja za strateško načrtovanje in pravilno oblikovanje ukrepov ter tako še dodatno krepimo proces lastnega načrtovanja. Prav tako pred vsakim poročanjem za osebe, ki so na članicah določene kot kontaktne osebe za izvedbo samoevalvacije članice, izvedemo delavnico, na kateri predstavimo morebitne spremembe tega procesa. Proces načrtovanja in samoevalvacije kontinuirano posodabljammo ter tako zagotavljamo smiselnost in učinkovitost procesa.

S pomočjo vmesnih evalvacij strategije UL pridobivamo večletni vpogled v stanje na področju izvrševanja strategije. Ta pogled temelji primarno na metaanalizi poslovnih poročil in drugih oblik rednega poročanja na univerzi ter na članicah. Vmesna evalvacija trenutno veljavne strategije je bila izvedena v začetku leta 2017 in vključena kot priloga *Poslovnega poročila s poročilom o kakovosti za leto 2016*.

Tretjo obliko preverjanja uresničevanja strategije izvajamo z različnimi ad hoc evalvacijami za potrebe poročanja v okviru različnih evalvacij in akreditacij. Mednje spada tudi spremljanje uresničevanja kadrovske strategije, tj. *Strategije za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016*, ki zajema tudi visokošolske učitelje. V začetku leta 2015 je bilo v procesu evalvacije te strategije pripravljeno [Vmesno poročilo o realizaciji in dopolnitvi akcijskega načrta Strategije UL za razvoj karier raziskovalcev](#). V letu 2017 je nato potekala [končna interna evalvacija te strategije](#), v kateri so prek vprašalnika sodelovala vodstva UL in članic ter vsi raziskovalci UL, ki so večinoma tudi pedagoški delavci s pedagoško pogodbo o zaposlitvi. Na podlagi ugotovitev obeh vmesnih evalvacij se je oblikovala nova, trenutno veljavna *Strategija UL na kadrovske področju za obdobje 2017–2020 z akcijskim načrtom*. Prav tako redno spremljamo uresničevanje ciljev in ukrepov, zapisanih v Strategiji internacionalizacije *Univerze v Ljubljani 2014–2020*. Poglobljeno poročilo o njenem uresničevanju smo pripravili v letu 2017. Kot omenjeno, je bila za potrebe ponovne akreditacije pripravljena osvežena ad hoc evalvacija uresničevanja Strategije UL 2012–2020, ki je pokazala številne premike na s strategijo opredeljenih strateških področjih.

V tem dokumentu predstavljamo strateško prednostna področja UL za obdobje 2012–2020, vključujemo podcilje področij in vključujemo rezultate vmesnih evalvacij za obdobji 2012–2016 in 2017–2020.



---

## 2 STRATEŠKO PREDNOSTNA PODROČJA

### 2.1 Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika

*Ustvarjanje znanja razumemo kot znanstveno raziskovalno in umetniško delo raziskovalcev, učiteljev in študentov, ki vodi do novih spoznanj, rešitev in stvaritev. Univerza v Ljubljani povečuje obseg in kakovost raziskovanja, ima primat največje raziskovalne organizacije in osrednjega centra za razvoj umetniške dejavnosti v državi, kar želi ohraniti in utrditi tudi v prihodnjem obdobju. Sooča pa se z velikimi razlikami v uspešnosti raziskovalnega dela med posameznimi članicami ter s problemom prevelike razdrobljenosti raziskovalnih zmogljivosti. Tako bo v obdobju do 2020 oblikovala vsaj tri velike interdisciplinarne raziskovalne skupine, za četrtno bo povečala število in vrednost mednarodnih in domačih projektov ter število objav in citiranost. Zato bo zlasti:*

- 2.1.1 Spodbujala nastajanje velikih interdisciplinarnih raziskovalnih skupin, ki bodo imele zadostno koncentracijo kadrov, znanja, opreme in sredstev za pridobivanje in koordinacijo velikih mednarodnih projektov ter za enakopravno sodelovanje v njih s ciljem doseganje vrhunskih rezultatov. Tudi zato se bo tesneje povezovala z raziskovalnimi instituti in razvojnimi centri.*
- 3.1.2 Krepila doktorsko šolo kot mednarodno okolje ustvarjanja novega znanja in nastajanja novih projektov in raziskovalnih skupin v sodelovanju med mentorji in doktorskimi študenti. Dosežke doktorskega študija bodo novi doktorji znanosti nadgradili v podoktorskih projektih.*
- 4.1.3 Oblikovala dejavno raziskovalno politiko v obliki sistematičnega načrtovanja in izvajanja podoktorskih projektov ter kriterijev za prepoznavanje in ukrepov za spodbujanje obetavnih, nadpovprečnih in vrhunskih znanstveno raziskovalnih dosežkov raziskovalnih skupin.*
- 5.1.4 Oblikovala notranje finančne mehanizme in spodbude za raziskovalno delo ter ukrepe za spodbujanje in nagrajevanje interdisciplinarnega povezovanja ter povezovanja med članicami.*

---

## 2.1.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

### 2.1.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016

Vmesna evalvacija splošne strategije v začetku leta 2017 je pokazala, da se strategija izvaja uspešno, saj je bil na strateškem področju *ustvarjanja znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika* vzpostavljen nov, interdisciplinarni, raziskovalni infrastrukturni center, Center za jezikovne vire in tehnologije, v katerem sodelujejo UL FF, UL PEF, UL FE, UL FRI in UL FDV. Evalvacija je pokazala, da število evropskih in mednarodnih projektov konstantno povečujemo, kljub politiki države, ki je vztrajno zmanjševala proračun za raziskovanje. Glede na rezultate analize MIRRIS je bila UL po številu projektov 7. Okvirnega programa najboljša univerza oziroma najboljša organizacija nasploh v novih državah članicah EU. Število znanstvenih objav se je nekoliko povečalo, precej se je povečal tudi obseg citiranosti znanstvenih del. V letu 2016 smo se povezali v združenje The GUILD<sup>1</sup>, oblikovali smo konzorcij centralno evropskih univerz in Katoliške univerze Leuven (CELSA)<sup>2</sup> za pospeševanje prijav projektov na razpise programov EU.

Prav tako smo se v okviru podcilja *Krepitev doktorske šole kot mednarodnega okolja in krepitev podoktorskih projektov* prijavili na razpis za financiranje raziskovalcev na začetku kariere (podoktorskih diplomantov), podpisali sporazum o sodelovanju doktorske šole z Univerzo na Reki, nadaljevali sodelovanje z Univerzo v Gradcu in se vključili v *platformo Zabodni Balkan*<sup>3</sup> s ciljem skupnih aktivnosti na doktorskem študiju.

V okviru podcilja *Oblikovanje notranjih finančnih mehanizmov in spodbud za raziskovalno delo* smo vzpostavili Razvojni sklad Univerze v Ljubljani (RSUL) za spodbujanje evropskih in mednarodnih projektov in podporo mlajših raziskovalcev. Imenovan je bil Odbor RSUL in pripravljen *Pravilnik o upravljanju Razvojnega sklada UL*. Prav tako smo vzpostavili posebna usposabljanja za prijave projektov financiranih iz EU programov, s poudarkom na programu Obzorje 2020: Marie Currie, ERC in Widening Participation.

---

1 The GUILD. Dostopno na: <https://www.the-guild.eu/> [pridobljeno dne 13. 5. 2020]

2 CELSA. Dostopno na: <https://celsalliance.eu/> [pridobljeno dne 13. 5. 2020]

3 Regionalna platforma Zahodnega Balkana za sodelovanje v visokem šolstvu in raziskovanju. Dostopno na: <http://regional-platform.unizg.hr/index.html> [pridobljeno dne 13. 5. 2020]

Slika 1: Vmesna evalvacija 2012-2016: Ukrepi ustvarjanja znanja



---

### 2.1.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017-2020

V obdobju ad hoc vmesne evalvacije v procesu akreditacije institucije smo za strateško področje *ustvarjanja znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe* zaznali povečanje mednarodnih projektov. Po podatkih Evropske komisije je UL po številu projektov evropskega raziskovalnega programa Obzorje 2020 najboljša univerza v novih državah članicah EU, ki so se EU pridružile po letu 2004. Pridobljen je bil prvi ERC Advanced Grant, ERC Starting Grant in ERC Consolidator Grant v programu Obzorje 2020. Za dvig raziskovalne odličnosti in interdisciplinarno povezovanje na evropskem nivoju smo pridobili dva ERA CHAIR projekta in en TWINNING projekt v programu Obzorje 2020. Pridobili smo tudi 25 Marie Skłodowska Curie projektov, od tega kot koordinatorji vodimo kar dva Marie Curie ITN Joint Doctorates projekta. Prav tako se povečuje število znanstvenih objav in obseg citiranosti znanstvenih del. Ustanovljena je bila Komisija za etiko v raziskavah, ki vključuje delo z ljudmi; vključili smo se v evropsko univerzitetno zvezo EUTOPIA<sup>4</sup> in kot koordinatorji zveze pridobili ugleden projekt European University Alliance, ki ga financira Evropska komisija. EUTOPIA konzorcij pa je bil uspešen tudi pri prijavi na razpis Marie S. Curie COFUND, ki predstavlja prvo uspešno prijavo iz Slovenije, projekt bo omogočil financiranje tujih podoktorskih raziskovalcev na UL.

UL je kot osrednji center za razvoj umetniške dejavnosti v državi le-to okrepila z ustanovitvijo Sveta za umetnost UL, ki ga sestavljajo predstavniki akademij in fakultet, ki izvajajo študijske programe s področja umetnosti. Svet deluje v skladu s sprejetim [poslovníkom](#), oblikoval je [Pravilnik o upravljanju Sklada UL za umetniško področje](#) in s tem postavil temelje za pripravo razpisov, pridobivanja dodatnih virov financiranja ter transparentno delitev pridobljenih sredstev. UL je s skupnim projektom z Banko Slovenije - Malo galerijo BS – dodatno pripomogla h krepitvi tako umetniške dejavnosti svojih članic kot povezovanja z okoljem. Mala galerija BS kot uradni razstaviščni prostor UL prezentira sodobno umetniško produkcijo članic UL ter tako umetnikom-študentom ponuja možnost za prve kvalitetne predstavitve javnosti.

V okviru podcilja *Spodbujanje nastajanja velikih interdisciplinarnih raziskovalnih skupin* smo ustanovili skupno organizacijsko enoto Raziskovalno-razvojni center UL (RRC UL)<sup>5</sup>, ki vključuje različne multidisciplinarne raziskovalno-razvojne centre (MRRC UL) in skupno organizacijsko enoto univerze z Mrežo infrastrukturnih centrov (MRIC)<sup>6</sup>.

Na podcilju *Krepitev doktorske šole kot mednarodnega okolja in krepitev projektov* smo leta 2017 s ciljem skrbi za enotne standarde kakovosti doktorskega študija sprejeli [Pravilnik o doktorskem študiju Univerze v Ljubljani](#), ki smo ga v letu 2019 posodobili z novostmi v skladu s spremembo trajanja doktorskih študijskih programov na štiri leta. Doktorska šola se je uveljavila v mednarodnem prostoru z organizacijo mednarodnih dogodkov in preko sodelovanja s tujimi partnerji ter prenosom izkušenj in svetovanja

---

<sup>4</sup> EUTOPIA. Dostopno na: <https://eutopia-university.eu/> [pridobljeno dne 13. 5. 2020]

<sup>5</sup> Raziskovalno-razvojni center UL: Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/raziskovalno\\_in\\_razvojno\\_delo/raziskovalno\\_razvojni\\_center/](https://www.uni-lj.si/raziskovalno_in_razvojno_delo/raziskovalno_razvojni_center/) [pridobljeno dne 24. 5. 2020]

<sup>6</sup> Mreža infrastrukturnih centrov (MRIC). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/raziskovalno\\_in\\_razvojno\\_delo/raziskovalna\\_infrastruktura/mreza\\_raziskovalnih\\_infrastrukturnih\\_centrov/](https://www.uni-lj.si/raziskovalno_in_razvojno_delo/raziskovalna_infrastruktura/mreza_raziskovalnih_infrastrukturnih_centrov/) [pridobljeno dne 24. 5. 2020]

partnerskim institucijam. V letu 2018 smo uspešno organizirali letno konferenco Sveta za doktorski študij Evropskega združenja univerz (EUA CDE) in v letu 2020 v okviru mreže EUTOPIA objavili skupni razpis partnerskih univerz za sodelovanje v okviru skupnega somentorstva pri pripravi doktorske disertacije doktorandov univerz te mreže. Pridobili smo prestižno postdoktorsko individualno štipendijo MSCA IF za dvoletni projekt TCDL in pripravili vlogo za akreditacijo doktorskega programa Umetnost.

Slika 2: Evalvacija strategije 2017-2020: Ukrepi ustvarjanja znanja



---

## **2.1.2 Sintetični pregled rezultatov za področje »Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika« v obdobju trajanja strategije (2012–2020)**

### **2.1.2.1 Spodbujanje nastajanja velikih interdisciplinarnih in raziskovalnih skupin**

- ustanovili smo Komisijo za etiko v raziskovah, ki vključuje delo z ljudmi;
- identificirali smo raziskovalna področja z največjim razvojnim potencialom;
- oblikovali smo konzorcij centralno evropskih univerz in Katoliške univerze Leuven za pospeševanje prijav projektov na razpise EU programov (CELSA);
- vključili smo se v združenje The GUILD, v katerem so najboljše evropske univerze;
- ustanovili smo skupno organizacijsko enoto Raziskovalno-razvojni center UL (RCC UL), ki vključuje različne multidisciplinarne raziskovalno-razvojne centre (MRRC UL);
- ustanovili smo skupno organizacijsko enot univerze Mrežo infrastrukturnih centrov (MRIC);
- vključili smo se v evropsko univerzitetno zvezo EUTOPIA in kot koordinatorji zveze pridobili ugleden projekt European University Alliance, ki ga financira Evropska komisija;
- ustanovili smo Svet za umetnost UL, katerega cilj je spodbujanje novih, svežih umetniških procesov in izdelkov ter njihove promocije;
- Svet deluje v skladu s sprejetim poslovnikom, oblikoval je Pravilnik o upravljanju Sklada UL za umetniško področje.

### **2.1.2.2 Oblikovanje notranjih finančnih mehanizmov in spodbud za raziskovalno delo**

- vzpostavili smo Razvojni sklad UL za spodbujanje sodelovanja v evropskih in mednarodnih projektih in mlajših raziskovalcev;
- vzpostavili smo posebna usposabljanja za prijave na različne razpise EU programov, s poudarkom na programu Obzorje 2020: Marie Currie, ERC in Widening Participation;
- skupno število tekočih evropskih projektov, v katerih sodeluje UL, se iz leta v leto povečuje, izboljšuje pa se tudi splošna kakovost prijav; zelo zgovoren je podatek, da je Evropska komisija na konferenci EAIE predstavila podatek, da je bila UL v obdobju 2014–2016 po številu projektov ERASMUS+ Strateška partnerstva najuspešnejša univerza v Evropski uniji;
- povečali smo število mednarodnih projektov;
- povečali smo obseg citiranosti znanstvenih del;
- povečali smo število znanstvenih objav;
- pridobili smo prvi ERC Starting Grant, ERC Consolidator Grant in ERC Advanced Grant v programu Obzorje 2020, kot partnerji pa sodelujemo tudi v več ERC projektih.
- pridobili smo več prestižnih podoktorskih individualnih štipendijij MSCA IF za dvoletne raziskovalne projekte s tujimi raziskovalci; eno širitveno štipendijo, mnogo tujih raziskovalcev pa je dobilo tudi Pečat odličnosti in so na osnovi tega pečata pridobili sredstva ARRS za izvedbo dvoletnih projektov na UL.

### **2.1.2.3 Krepitev doktorske šole kot mednarodnega okolja in krepitev projektov**

- ustanovili smo Doktorsko šolo kot skupno organizacijsko enoto UL;
- posodobili smo Pravilnik o doktorskem študiju UL in poenotili standarde in postopke za pridobitev doktorata znanosti na UL;

- uspešno smo organizirali 11 letno konferenco Sveta za doktorski izobraževanje Evropskega združenja univerz (EUA CDE) z naslovom *Odličnost skozi raznolikost: doktorsko izobraževanje v globalnem svetu*;
- aktivno smo sodelovali v Upravnem odboru Sveta za doktorski študij Evropskega združenja univerz, pri pripravi analize razvoja doktorskega izobraževanja v zadnjem desetletju in oblikovanju Hannoverških priporočil za izboljšanje doktorskega izobraževanja, sprejeta jeseni leta 2019 v Hannoveru na mednarodni konferenci mednarodne mreže *Forces and Forms in Doctoral Education Worldwide*, ki jo je spodbudil Center of Innovation and Research in Doctoral Education (CIRGE) Univerze Washington, Seattle, ZDA;
- podpisali smo sporazum o sodelovanju doktorske šole z Univerzo na Reki;
- organizirali smo številne poletne šole in druge dogodke za doktorske študente;
- nadaljevali smo sodelovanje z Univerzo v Gradcu in organizacijo letnih delavnic za doktorske študente Univerze v Ljubljani in Univerze v Gradcu razširili v mednarodno poletno šolo z Univerzo na Reki;
- vključili smo se v Regionalno platformo Zahodnega Balkana s ciljem skupnih aktivnosti na doktorskem študiju in oblikovali [seznam ekspertov](#) ki lahko kot (so)mentorji ali člani komisij sodelujejo pri spremljanju dela doktorskih študentov in študentk;
- prijavi smo se na razpis za financiranje raziskovalcev na začetku kariere - podoktorskih diplomantov;
- sklepali smo sporazume s partnerskimi institucijami o skupnem izvajanju raziskovalnega dela in somentorstvih pri pripravi doktorske disertacije z možnostjo pridobitve dveh diplom (co-tutelle) in v okviru mreže EUTOPIA objavili skupni razpis partnerskih univerz za skupno somentorstvo pri pripravi doktorskih disertacij;
- povezovali smo se z drugimi doktorskimi šolami in sodelovali v številnih drugih delovnih skupinah tujih univerz, med drugim v zunanjem svetovalnem odboru Doktorske Akademije Univerze v Gradcu, na področju interdisciplinarnih študijev na Univerzi v Zagrebu in podiplomskem centru v Dubrovniku ter Centrom za napredne študije (CAS);
- povečali smo minimalne standarde za mentorje in somentorje doktorandom in začeli obvezno vključevati tuje zunanje člane v komisije za spremljanje doktorskih študentov;
- organizirali smo dobro obiskana letna srečanja Doktorske šole;
- v okviru Sveta skrbnikov doktorskih študijskih programov smo skrbeli za večjo kakovost in večje sodelovanje med študijskimi programi;
- vzpostavili smo modul za elektronsko izvedbo prijavnega izbirnega postopka za mlade raziskovalce;
- uspešno smo izvedli razpise za mlade raziskovalce in za sofinanciranje doktorskega študija;
- krepili smo sodelovanja s številnimi domačimi in tujimi raziskovalnimi institucijami, z ARRS in Mlado akademijo, društvom doktorskih študentov in raziskovalcev na začetku kariere;
- koordinirali smo pripravo vloge za akreditacijo doktorskega programa Umetnost.

## 2.2 Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov

*Izobraževanje oziroma prenos znanja je ena od temeljnih funkcij univerze, pri čemer na individualni ravni in v študijskih skupinah nastaja tudi novo znanje. Univerza v*

---

*Ljubljani je po številu učiteljev in študentov največja visokošolska ustanova v državi, saj na njej študira več kot polovica vseh slovenskih študentov. Ima največjo ponudbo študijskih programov, ki segajo na vsa disciplinarna področja. Poudarek je na univerzitetnih programih z znatnim deležem strokovnih, ki pa med seboj niso dovolj jasno razmejeni. V preteklih letih je uvedla bolonjski sistem študija, katerega izkušnje in rezultate v splošnem ocenjuje pozitivno, zavedajoč se potrebnih popravkov in izboljšav. Želi ostati odprta za širok krog študentov in hkrati pospešeno dvigati kakovost izobraževanja ter omogočiti vrhunske dosežke najsposobnejšim.*

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

*2.1.5 Organizacijsko in izvedbeno bo povečala ločevanje strokovnih od univerzitetnih programov s ciljem, da bodo posamezni strokovni programi zagotavljali bolj praktično naravnano študij in bodo umeščeni v samostojne članice univerze z možnostjo skupnega koriščenja prostorov, opreme in kadrov z drugimi članicami. To vprašanje in vprašanje stopnjevanosti univerzitetnih programov bo reševala v sodelovanju s članicami.*

*3.1.6 Povečala bo uspešnost izobraževanja v smislu večje prehodnosti, manjšega osipa, skrajšanja časa študija ter večje zaposljivosti diplomantov in sicer z usmerjanjem in izbiro študentov, s sistemom tutorstva, z usposabljanjem učiteljev za večjo kakovost pedagoškega dela s poudarkom na metodah dela, ki so usmerjene na študente, s sodelovanjem članic pri izvajanju programov na podlagi mobilnosti študentov in učiteljev, z vključevanjem študentov v raziskovalno delo, s kariernim svetovanjem ter z izboljševanjem opreme in pogojev za študij.*

*2.1.7 Vzpostavila bo mehanizem za spreminjanje študijskih programov s ciljem povečanja njihove relevantnosti in zmanjšanja razdrobljenosti: uravnavanje vpisa, posodabljanje in povezovanje programov, uvajanje novih, mirovanje in ukinjanje obstoječih programov, za katere ni zanimanja in ne prispevajo odločilno k narodni samobitnosti.*

## **2.2.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije**

### **2.2.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016**

V okviru strateškega področja izobraževanja družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov smo se v evalvacijskem obdobju v večji meri osredotočili na zagotavljanje kakovosti študijskih programov in študija. Število diplomantov se je povečalo, predvsem zaradi zaključevanja starih študijskih programov. Zmanjšanje števila študentov in ohranjanje števila diplomantov pripisujemo uvedbi tristopenjskega študija, zmanjševanju fiktivnega vpisa in povečanju učinkovitosti študija. Prva članica, ki je pripravila prenavo študijskih programov, v kateri je upoštevala cilj zmanjšanja razdrobljenosti programov, je



---

bila UL FDV (iz 34 programov na 23 programov).

Podrobneje so bili v evalvacijskem obdobju 2012–2016 po posameznih podciljih izvedeni naslednji ukrepi:

Na podcilju *Povečanje uspešnosti izobraževanja* smo uspešno izvajali projekte Po kreativni poti do znanja (PKP)<sup>7</sup>, v okviru katerega vključujemo študente v raziskovalno delo s širšim družbenim okoljem; izvajali smo redna izobraževanja o novih metodah poučevanja in učenja, število udeležencev se je v evalvacijskem obdobju potrojilo. Na tutorškem področju smo izvedli obsežno evalvacijo tutorstva na UL in prenovili okvir za izvajanje tutorstva. Sprejeli smo nova [Pravila sistema tutorstva UL \(2015\)](#). Povečali smo število tutorskih ur, ki jih izvajajo učitelji in študenti za 11 % in povečali število študentov tutorjev za 8,5 % in učiteljev tutorjev za 3 %. Na prvi stopnji študija smo prehodnost povečali z 52 % na 55,5 % in z 90 % na 97 % na doktorskem študiju.

V okviru podcilja *Vzpostavitev mehanizmov za spremljanje študijskih programov* smo sprejeli Pravila o uravnavanju programske strukture in vzpostavili informacijski sistem za evidentiranje študijskih programov (EŠP), ki nam omogoča centralno upravljanje podatkov o vseh študijskih programih.

V okviru podcilja *Vzpostavitev mehanizmov za spremljanje študijskih programov* smo sprejeli *Pravila o uravnavanju programske strukture* in vzpostavili informacijski sistem za evidentiranje študijskih programov (EŠP), ki nam omogoča centralno upravljanje podatkov o vseh študijskih programih.

---

<sup>7</sup> Dostopno na: <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/po-kreativni-poti-do-znanja-pkp/> [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

Slika 3: Vmesna evalvacija 2012-2016: Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov



---

### 2.2.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

Na podcilju *Povečanje uspešnosti izobraževanja* smo se zaradi zmanjšanja števila študentov lahko v večji meri usmerili na zagotavljanje kakovostnih študijskih programov in študija ter pripravo združenih študijskih programov zaradi kakovostnejše in racionalnejše izvedbe študija. Na sliki 4 prikazujemo ukrepe vezane na podcilje strateškega področja, med katerimi izpostavljamo, da smo v evalvacijskem obdobju 2017–2020 še dodatno povečali prehodnost na prvi stopnji (z 52 % na 60,19 %) in na doktorskem študiju (z 90 % na 93,5 %), pripravili smo posodobitev tutorskega priročnika, vzpostavili sistem usposabljanja za delo s študenti s posebnimi statusi; začeli redno izvajati izobraževanje o novih metodah poučevanja in učenja. Prednostno področje učenja in poučevanja nadgrajujemo v medinstitucionalnem sodelovanju z drugimi visokošolskimi zavodi v Sloveniji, kar spodbuja sinergične učinke v celotnem sektorju (projekt INOVUP in delovna skupina za kakovost Rektorske konference RS). Znotraj tega okvira snujemo nacionalne strateške usmeritve, ki temeljijo na skupni analizi, skupaj zagotavljamo številna in raznolika pedagoška usposabljanja ter oblikujemo didaktična gradiva za podporo pedagoškemu procesu.

Samoevalvacijo študijskih programov smo vzpostavili na članicah kot centralni mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in procesa, namenjenega krepitvi uspešnega in učinkovitega študija. S tem se v tem procesu upoštevajo rezultati vseh drugih mehanizmov (načrtovanje študijskega procesa, študentske ankete, spremljanje zaposljivosti diplomantov, zadovoljstvo zaposlenih, posvetovalni obiski), analiz in priporočil, kar omogoča poglobljene razmisleke in celovitejša oblikovanja izboljšav. Na ta način je tudi samoevalvacija študijskih programov vpeta v proces vodenj članice, kar zagotavlja sistemsko obravnavo in odzivanje na ugotovitve.

Z izvajanjem ankete o spremljanju zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov spremljamo ustreznost doseganja učnih izidov tudi s študentskimi anketami. V prihodnje načrtujemo nadgradnjo obeh anket, tako da bosta vsebovali programsko specifične kompetence študijskih programov (anketa o spremljanju zaposljivosti) in posameznih predmetov (študentska anketa), kar bo omogočilo boljši vpogled v spremljanje doseganja učnih izidov študentov.

Na univerzi deluje Komisija Senata UL za študente s posebnim statusom, katere dejavnosti so usmerjene v krepitev podpore študentom s posebnimi potrebami in statusom na članicah; usposabljanja zaposlenih za delo s študenti s posebnimi potrebami ali statusom, opremljanje članic s potrebno opremo in pripomočki za podporo pri študiju študentov s posebnimi potrebami. Na tem področju so od leta 2016 na voljo sredstva za sofinanciranje nakupa opreme in pripomočkov (taktilne oznake, slušne zanke, posebna programska oprema IT, prenosne klančine in oprijemala, zvočni signali v dvigalih itn.). V letih 2018 in 2019 so bila izvedena sistemska usposabljanja, ki so bila usmerjena na posamezne primanjkljaje ali potrebe ter zagotavljanje sredstev za nakup opreme in pripomočkov za lažje vključevanje študentov s posebnimi potrebami v študij, ki se uporabljajo kot spodbuda za aktiven in učinkovit pristop k premagovanju ovir, s katerimi se ti študenti srečujejo. Usposabljanja so bila tematsko porazdeljena glede na specifično potrebo in namenjena vsem delavcem na univerzi. Zlasti veliko povpraševanje je bilo za

---

usposabljanje za delo s študenti v duševnih stiskah. [Na spletni](#) strani so zbrana gradiva, ki so lahko v pomoč študentom in drugim, ki so se znašli v duševni stiski, ter tistim, ki delajo z osebami v duševni stiski. Med gradivi so priročniki, priporočila in konkretni napotki (npr. metode deeskalacije), naštetih viri pomoči in podpore s kontaktnimi podatki in video nasveti s priporočeno literaturo. Prav tako smo sprejeli [Pravilnik o študentih s posebnim statusom na UL](#). Na ravni UL smo vzpostavili pomoč članicam pri obravnavi prošenj za status študenta s posebnimi potrebami, kar se izkazuje kot izredno dobra praksa ob upoštevanju, da članice ne zaposlujejo posebnih strokovnjakov za to področje. Članici UL PEF in UL FF sta s podporo Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ) koordinirali projekt, v katerem je bila za področje Slovenije pripravljena analiza stanja ter objavljena *Študija o stanju ureditve posebnih skupin študentov v visokem šolstvu*. Študija se bo uporabila kot podlaga za ustrezno umestitev in ureditev položaja teh študentov v slovenskem visokem šolstvu. V Evropi se je namreč močno povečalo število študentov, vključenih v visokošolsko izobraževanje, s posebnimi statusi, ki živijo v posebnih okoliščinah oziroma izhajajo iz depriviligiranih okolij.

Vsako leto ob začetku študijskega leta organiziramo izobraževanja in usposabljanja za koordinatorje tutorjev in tutorjev in enkrat letno posvet o izvajanju tutorstva. V skladu z indetificiranimi potrebami tutorjev nato tekom leta organiziramo specifična izobraževanja za vse oblike tutorstva tj. uvajalno, predmetno, študente s posebnim statusom, tuje študente.

Slika 4: Evalvacija strategije 2017-2020: Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov




---

Vzpostavitev sistema samoevalvacije študijskih programov, ki jo izvajamo na letni ravni

---

Vzpostavitev sistema spremljanja in krepitve samoevalvacije (meta analiza samoevalvacijskih poročil in usposabljanja za pripravo in izvedbo samoevalvacij)

---

Sprejetje pravil o uravnavanju programske strukture

---

Vzpostavitev elektronske evidence študijskih programov

---

Začetek rednega izvajanja izobraževanja o novih metodah poučevanja in učenja, pri čemer se je število udeležencev v času od začetka izvajanja do konca potrojilo

---

Povečanje prehodnosti na prvi stopnji (z 52 % na 60,2 %) in na doktorskem študiju (z 90 % na 93,5 %)

---

Izvajanje ankete o zaposljivosti diplomantov

---

Uspešno izvajanje projektov »Po kreativni poti do znanja« in »Študentski inovativni projekti za družbeno korist« pri katerih vključujemo študente v raziskovalno delo, v povezavi s širšim družbenim okoljem

---

Vzpostavitev sistema usposabljanja za delo s študenti s posebnim statusom

---

Pripravljena posodobitev tutorskega priročnika

---

Uspešno izvajanje projektov Digitalna UL in INOVUP

---

## 2.2.2 Sintetični pregled rezultatov za področje »Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov« v obdobju trajanja strategije 2012–2020

### 2.2.2.1 Povečanje uspešnosti izobraževanja

- izvedli smo celovito prenovo sistema kakovosti v okviru projekta KUL.
- povečali smo prehodnost na prvi stopnji (z 52 % na 60,19 %) in na doktorskem študiju (z 90 % na 97 %);
- povečali smo število študentov tutorjev za 8,5 % in učiteljev tutorjev za 3 %;
- povečali smo število tutorskih ur, ki jih izvajajo učitelji in študenti za 11 %;
- izvajamo ankete o zaposljivosti diplomantov;
- redno izvajamo izobraževanja o novih metodah poučevanja in učenja, število udeležencev smo potrojili;
- uspešno izvajamo projekt Po kreativni poti do znanja, v okviru katerega vključujemo študente v raziskovalno delo s širšim družbenim okoljem;
- sprejeli smo Pravilnik o študentih s posebnim statusom na UL;
- sprejeli smo Pravilnik o doktorskem študiju UL;
- vzpostavili smo sistem usposabljanja za delo s študenti s posebnim statusom;
- pripravili smo posodobljen tutorski priročnik;
- na področju prenosa in uporabe znanja smo okrepili mednarodno povezovanje in sodelovanje s kariernimi centri tujih univerz; z razširjeno mrežo partnerjev kariernih centrov evropskih univerz smo okrepili možnosti kakovostnega svetovanja študentom, ki načrtujejo mobilnost v tujini.

### 2.2.2.2 Vzpostavitev mehanizmov za spremljanje študijskih programov

- vzpostavili smo sistem samoevalvacije študijskih programov;
- vzpostavili smo elektronsko evidenco študijskih programov (EŠP);
- sprejeli smo Navodila za uravnavanje programske strukture;
- vzpostavili smo sistem spremljanja in krepitev samoevalvacije (metaanaliza samoevalvacijskih poročil in usposabljanj za pripravo in izvedbo samoevalvacij),
- sprejeli smo [Pravila za upravljanje s programi za pridobitev izobrazbe](#).

---

## 2.3 Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze

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

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

- 2.1.8 Z oblikovanjem strateško razvojnih partnerstev in skupnih razvojnih skupin ter z izvajanjem razvojnih projektov v sodelovanju z gospodarskimi organizacijami in javnim sektorjem.*
- 3.1.9 Z okrepitevijo pisarne za prenos tehnologij in oblikovanjem vloge menedžerjev znanja kot promotorjev prenosa temeljnega znanja v praktično uporabo ter konkretnih razvojnih vprašanj iz proizvodnega okolja v raziskovalne in razvojne skupine.*
- 4.1.10 Z razvojem ponudbe programov vseživljenjskega učenja za izpopolnjevanje in usposabljanje diplomantov vključno z možnostjo pridobitve dodatnih kvalifikacij.*
- 5.1.11 Z okrepitevijo dejavnosti kariernega centra, katerega naloga je usmerjanje študentov v študijske programe UL, pomoč pri načrtovanju kariere in zaposlovanju diplomantov, sodelovanje z delodajalci, organizacija klubov diplomantov in spremljanje zaposljivosti ter uspešnosti diplomantov v delovnih okoljih.*
- 6.1.12 Z boljšo povezanostjo in medsebojnim sodelovanjem kariernega centra, LUI, IRI in pisarne za prenos znanja s poudarkom na spodbujanju nastajanja novih podjetij in novih delovnih mest ter povečevanju možnosti zaposlovanja.*

---

### 2.3.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

#### 2.3.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016

Na strateškem področju uporabe znanja, tj. tretje dimenzije univerze, smo v evalvacijskem obdobju 2012–2016 na podcilju *Oblikovanje strateško razvojnih partnerstev in razvojnih skupin ter izvajanje razvojnih projektov z družbenim okoljem* kljub malenkostnemu zmanjšanju števila projektov z gospodarstvom in javnim sektorjem povečali vrednost teh projektov. Na obseg sodelovanja z okoljem je vplivala tudi gospodarska kriza, vendar je ta upad deloma nadomestil program pametne specializacije, v katerem smo na prvem razpisu pridobili okrog 10 milijonov evrov. Število patentnih prijav in izumov se v tem obdobju ni povečalo. Število udeležencev na akreditiranih programih izpopolnjevanja se je v kontekstu drugih oblik izpopolnjevanja pomembno povečalo. Uspelo nam je vzpostaviti bazo delodajalcev, kjer preko informacijske platforme objavljamo aktualne informacije za študente, prav tako je bila UL pobudnik in soustanovitelj Slovenskega inovacijskega stičišča<sup>8</sup>. Spodbudili smo interdisciplinarno povezovanje s sodelovanjem v vseh 9 strateških razvojnih partnerstvih Pametne specializacije.

V okviru podcilja *Krepitev pisarne za prenos tehnologij in oblikovanje vloge menedžerjev znanja kot promotorjev prenosa znanja v praktično uporabo* smo izvajali letne posvete o upravljanju z intelektualno lastnino, zaposlili smo pravnika na področju intelektualne lastnine. Vzpostavili smo skupino za kroženje znanja, člani katere so predstavniki fakultet. Prav tako smo sprejeli [Pravilnik o upravljanju pravicami industrijske lastnine](#).

Na podcilju *Razvoj ponudbe vseživljenjskega učenja* smo v času vmesne evalvacije 2012–2016 akreditirali nov program za vseživljenjsko učenje ter vzpostavili pregled in promocijo poletnih šol na UL.

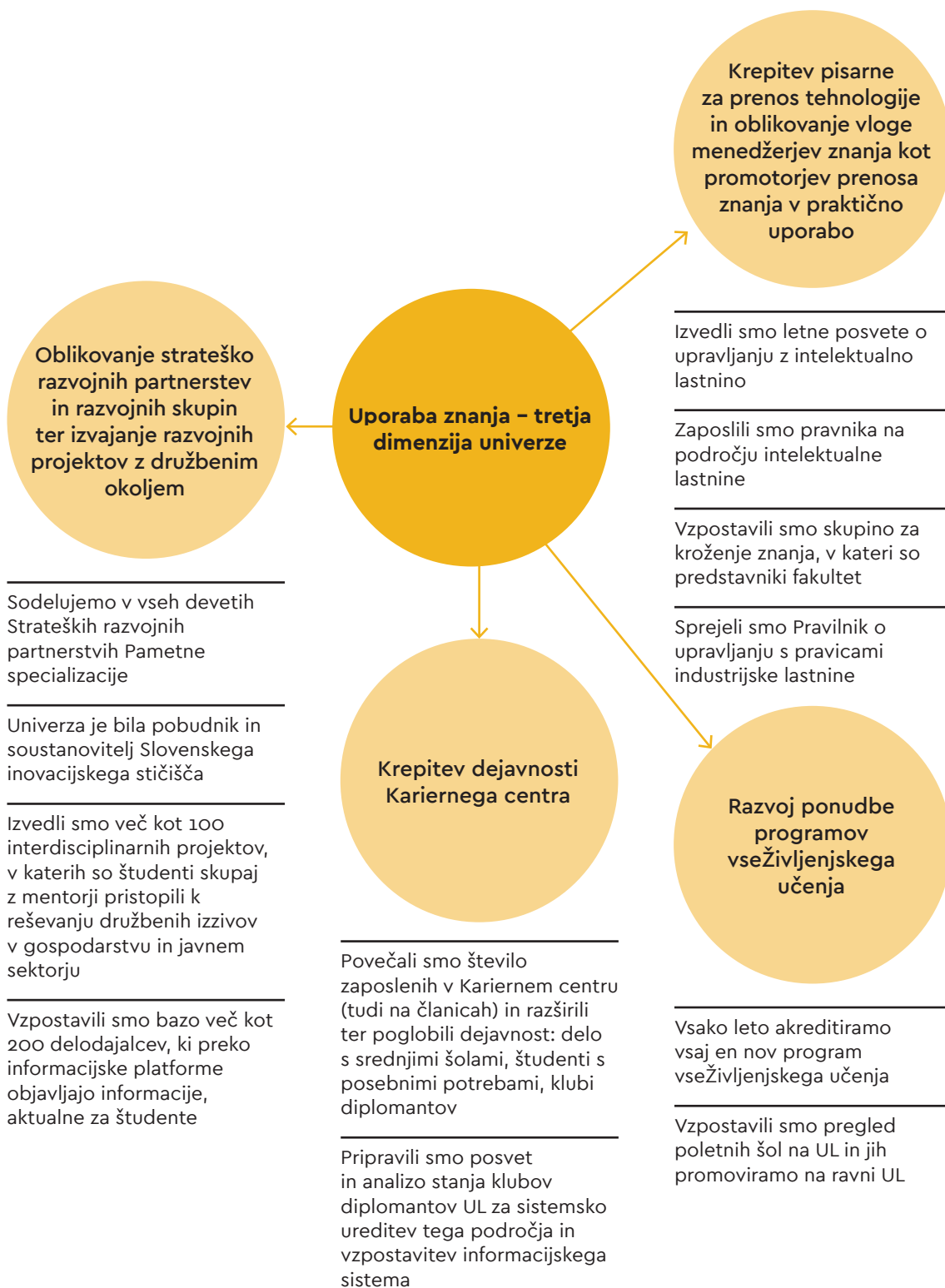
Na podcilju *Krepitev dejavnosti Kariernega centra* smo v omenjenem evalvacijskem obdobju pripravili posvet in analizo stanja klubov diplomantov UL za sistemsko ureditev tega področja in vzpostavitev informacijskega sistema. V okviru dejavnosti smo uspeli povečati število zaposlenih v Kariernem centru (tudi na članicah). Razširili ter poglobili smo dejavnosti dela s srednjimi šolami, študenti s posebnimi potrebami in statusi in klubi diplomantov.

---

<sup>8</sup> Slovensko inovacijsko stičišče. Evropsko Gospodarsko interesno združenje (SIS EGIZ). Dostopno na: <https://www.sis-egiz.eu/> [pridobljeno dne 14. 5. 2020]



Slika 5: Vmesna evalvacija 2012-2016: Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze



---

### 2.3.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

V času evalvacije strategije 2017–2020 smo na podcilju *Oblikovanje strateško razvojnih partnerstev in razvojnih skupin ter izvajanje razvojnih projektov z družbenim okoljem* še naprej povečevali število in vrednost projektov z gospodarstvom in javnim sektorjem ter povečali število udeležencev na vseh oblikah izpolnjevanja in vseživljenjskega učenja. V času evalvacije strategije 2017–2020 smo izvedli mnogo interdisciplinarnih projektov, v katerih so študenti skupaj z mentorji pristopili k reševanju družbenih izzivov v gospodarstvu in javnem sektorju. Prav na ravni članic UL je potrebno omeniti številne pobude, ki povezujejo relevantno okolje z bodočimi diplomanti. Na primer, v Upravno svetovalnico UL FU so potencialni delodajalci pošiljali zahtevne strokovne primere, ki so jih nato študenti obravnavali pod mentorstvom učitelja. To izkušnjo sodelovanja smo na članici nadgradili v raziskovalni predmet, v okviru katerega pod vodstvom mentorja študent obravnava tri do štiri primere iz prakse. Kot primer navajamo Garažo UL FRI, ki je študentski pospeševalnik idej, v katerem sodelujejo tudi mentorji iz gospodarstva v projektih in na predavanjih, koncertno sezono UL AG, ki je z več kot 100 koncerti v svoji koncertni sezoni med največjimi organizatorji glasbenih dogodkov v državi in omogoča študentom neposreden stik s celotnim glasbenim ekosistemom, ter študente UL AGRFT, ki so v profesionalno okolje vključeni s stalnim gostovanjem na najpomembnejših domačih in mednarodnih festivalih skupaj z izvedbo (ko)produkcij v profesionalnih gledališčih, kino teatrih in na RTV Slovenija. Partnerje in tuje univerze, s katerimi imamo sklenjen sporazum o sodelovanju, ločeno obveščamo o dosežkih UL prek biltena UL Echo.

V okviru podcilja *Krepitev pisarne za prenos tehnologij in oblikovanje vloge menedžerjev znanja kot promotorjev prenosa znanja v praktično uporabo* smo pripravili izhodišča za razvojno strategijo za dolgoročni razvoj prenosa znanja na UL, ustanovili smo novo organizacijsko enoto Pisarno za prenos znanja, ki je nadgradila dejavnosti Univerzitetne službe za raziskave, razvoj in intelektualno lastnino. Pisarna poleg formalnih postopkov prevzema in zaščite službenih izumov ponuja tudi vsebinsko podporo pri prepoznavanju in pravnem varstvu intelektualne lastnine, aktivno trži univerzitetno znanje, povezuje raziskovalce z gospodarstvom, pomaga pri pogajanjih in sklepanju razvojno raziskovalnih pogodb ter spodbuja visokotehnološko podjetništvo študentov in zaposlenih na UL. Pisarna za prenos znanja, je v tem času izvedla ključne sklope aktivnosti za krepitev prenosa znanja na UL, kot so: krepitev zavedanja o pomenu intelektualne lastnine, jasna pravila za zaposlene in podpora in motivacija za zaposlene v procesu prenosa znanja; z namenom ozaveščanja zaposlenih o pomenu prenosa znanja, krepitve kompetenc in seznanitve s temeljnimi pravili Univerze v Ljubljani na tem področju smo izdali Vodnik po prenosu znanja in vzpostavili [spletno stran](#) pisarne, ki ponuja izobraževalno-informativne informacije tako za raziskovalce kot tudi za podjetja in študente. Na področju sistemskih ukrepov za spodbujanje prenosa znanja v gospodarstvo smo izvedli več različnih aktivnosti. Začeli smo z aktivnostmi za ustanovitev internega inovacijskega sklada, s pomočjo katerega bi lahko finančno podprli preverbo koncepta obetavnih projektov (t.i. »Proof of concept« sklad). Skupaj s Komisijo za inovacije smo oblikovali spremembe habilitacijskih pravil, ki bi upoštevala tudi patentiranje, licenciranje in ustanavljanje odcepljenih podjetij, in na ta način spodbujali zaposlene k izvajanju dejavnosti prenosa znanja. V vmesnem času spodbujamo zaposlene k ustanovitvi lastnih podjetij. S

---

tem namenom smo pripravili tudi jasen protokol za ustanavljanje odcepljenih podjetij s strani zaposlenih. Izvedli smo tudi več izobraževalno-promocijskih dogodkov. Aktivnosti so prinesle tudi konkretne rezultate, ki se kažejo v tem, da smo uspeli zaščititi interes UL pri posameznih razvojno raziskovalnih sodelovanjih, vse več raziskovalcev se odloča za zaščito intelektualne lastnine preko Pisarne za prenos znanja, povečali so se tudi prilivi z naslova trženja intelektualne lastnine. Prav tako v okviru projekta Konzorcij za prenos tehnologij iz JRO v gospodarstvo, ki ga izvaja Pisarna za prenos znanja, uspešno sodelujemo z ostalimi partnerji konzorcija in smo na dobri poti k izpolnitvi ciljev, ki smo si jih zastavili.

Na podcilju *Razvoj ponudbe programov vseživljenjskega učenja* poleg akreditiranih 31 študijskih programov za izpopolnjevanje ponujamo tudi druge oblike vseživljenjskega izobraževanja. V okviru Poletnih šol UL smo izvajali Poletno šolo kulturnega managementa v sodelovanju z UL EF in Poletno šolo stare glasbe v so-organizaciji UL AG, prvič pa smo v letu 2017 izvedli Poletno šolo vizualne ustvarjalnosti 4x4 v so-organizaciji UL ALUO.

Na področju podcilja *Krepitev kariernega centra* na univerzi proaktivno vključujemo predstavnike okolja v številne aktivnosti, povezane z razvojem kariernih poti študentov. Vključujemo jih npr. v izvedbo delavnic, v Karierne dneve, Zaposlitveni most in druge podobne aktivnosti, namenjene razvijanju kariernih poti študentov. Študentom organiziramo obiske v delovna okolja delodajalcev, omogočamo jim predstavitve delodajalcev in kariernih poti naših alumnov. Sodelovanje z delodajalci in širšim okoljem smo v zadnjem letu nadgradili tudi z elektronskimi novicami Stičišče priložnosti, saj smo na podlagi večletnega sodelovanja opredelili potrebo po dodatnih virih informacij o novostih na področju visokega šolstva, profilih in kompetencah diplomantov novejših, interdisciplinarnih, skupnih in/ali manj znanih študijskih programov. Ocenjujemo, da študentom zagotavljamo ažurirane informacije o zaposlitvenih možnostih na področjih, ki ustrezajo kompetencam oziroma učnim izidom diplomantov. Do informacij lahko dostopajo prek spleta ([spletna stran Kariernih centrov](#), [klubov alumnov](#), tedenskih elektronskih novic in preko družbenih omrežij, kot so [LinkedIn](#), [Facebook](#), [Instagram](#), [Twitter](#), [You Tube](#)) ali osebno. Ponujamo jim tudi karierno svetovanje, pomoč pri iskanju zaposlitve, pri pripravi pisne predstavitve (CV, motivacijsko pismo itd.) in pri predstavitvi na spletu (LinkedIn, portfelj itd.). Na univerzi smo vzpostavili tudi [Mrežo klubov alumnov UL](#) ter jo 2019 nadgradili z digitalizacijo storitev in [vzpostavitev digitalne skupnosti alumnov](#). Digitalna skupnost zdaj šteje več kot 5.600 članov. Z večjim članstvom se je posledično povečal tudi pretok informacij glede izboljšav študijskega procesa in samega sodelovanja z okoljem. Vseh 26 članic UL se s svojimi alumni povezuje prek 57 področnih klubov alumnov, ki skrbijo za povezovanje strokovnjakov z namenom prenosa znanja in spodbujanja razvoja stroke; krepijo ugleda, dvig vrednosti našim diplomantom; organizirajo izobraževanje, delavnic, posvetov in konferenc ter za vseživljenjsko učenje; podpirajo članom ter krepitvi poslovnih in kariernih povezav; karierno svetovanje in objavo prostih delovnih mest ter za pridobivanje ugodnosti in popustov pri različnih partnerjih.

S Kariernimi centri UL smo s podporo financiranja dejavnosti iz sredstev Evropske unije v zadnjih letih uspešno vzpostavili raven storitev in sodelovanja, ki je primerljiva s kariernimi centri v anglosaških državah. Po organiziranosti spadamo v t. i. hibridni

---

model kariernih centrov, saj se del aktivnosti izvaja na vseh članicah UL, medtem ko rektorat zagotavlja podporo in izvaja nekatere razvojne storitve. Z leti so se naše ciljne skupine uporabnikov razširile na tuje študente, študente s posebnimi statusi, doktorske študente, dijake, šolske svetovalne delavce, delodajalce in druge. V obdobju 2015–2019 smo izvedli 3.567 individualnih svetovanj, 1.378 delavnic, posvetov in okroglih miz, 242 predstavitev delodajalcev, organizirali 221 obiskov v delovna okolja in izvedli 43 večjih dogodkov. V prizadevanjih za dodaten razvoj si v prihodnje prizadevamo za digitalizacijo in internacionalizacijo nekaterih storitev. Vzpostavljene dobre prakse delimo tudi navzven s predstavniki tujih univerz in drugih institucij (npr. program Academia, izmenjava osebja v okviru programa Erasmus+). Z leti smo uspeli identificirati in prilagoditi vsebino storitev različnim ciljnim skupinam študentov. V prihodnje nameravamo še povečati populacijo študentov, ki jim zagotavljamo tovrstno svetovanje, ter izboljšati prepoznavnost med zaposlenimi UL, da bi ti v večjem obsegu soustvarjali vsebine, s katerimi prispevamo k osebnemu in profesionalnemu razvoju študentov.

Slika 6: Evalvacija strategije 2017-2020: Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze



---

## **2.3.2 Sintetični pregled rezultatov za področje »Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze« v obdobju trajanja strategije 2012–2020**

### **2.3.2.1 Oblikovanje strateško razvojnih partnerstev in razvojnih skupin ter izvajanje razvojnih projektov z družbenim okoljem**

- vzpostavili smo baze več kot 200 delodajalcev, ki preko informacijske platforme objavljajo informacije, aktualne za študente;
- izvedli smo več kot 100 interdisciplinarnih projektov, v katerih so študenti skupaj z mentorji pristopili k reševanju družbenih izzivov v gospodarstvu in javnem sektorju;
- univerza je bila pobudnik in soustanovitelj Slovenskega inovacijskega stičišča;
- sodelujemo v vseh 9 strateških razvojnih partnerstvih Pametne specializacije;
- izvedli smo veliko interdisciplinarnih projektov, v katerih so študentje z mentorji pristopili k reševanju družbenih izzivov v gospodarstvu in javnem sektorju;
- ločeno obveščamo tuje univerze, s katerimi imamo sklenjen sporazum o sodelovanju in partnerjev, o dosežkih UL preko biltena UL Echo;
- v letu 2019 smo v sodelovanju z Banko Slovenije vzpostavili ponovno delovanje Male galerije Banke Slovenije, namenjeno predstavitvi sodobne umetniške produkcije akademij in drugih članic UL, ki izvajajo umetniške programe.

### **2.3.2.2 Krepitev pisarne za prenos tehnologij in oblikovanje vloge menedžerjev znanja kot promotorjev prenosa znanja v praktično uporabo**

- ustanovili smo novo organizacijsko enoto Pisarno za prenos znanja;
- nadaljujemo izvajanje projekta Konzorcij za prenos tehnologij (KTT);
- izvajamo izobraževalne in promocijske dogodke o upravljanju z intelektualno lastnino;
- redno sodelujemo s Komisijo za prenos znanja na področju uvajanja sistemskih ukrepov in priprave stragij razvoja področja;
- sprejeli smo Vodnik o prenosu znanja na UL in vzpostavili spletno stran Pisarne za prenos znanja;
- pripravili smo izhodišča za razvojno strategijo za dolgoročni razvoj prenosa znanja UL;
- ustanovili smo novo organizacijsko enoto: Pisarno za prenos znanja;
- pripravili smo postopek za ustanavljanje odcepljenih podjetij;
- sprejeli smo Pravilnik o upravljanju inovacijskega sklada UL.

### **2.3.2.3 Krepitev dejavnosti Kariernih centrov in Mreže klubov alumnov**

- povečali smo število zaposlenih v Kariernem centru (tudi na članicah UL) in razširili ter poglobili dejavnosti: delo s srednjimi šolami, študenti s posebnimi statusi, klubi alumnov;
- tik pred implementacijo je nov licenčni portal POPR, ki bo podpiral nadaljnje delo kariernih centrov, možnost za uporabo pa je tudi na področju krepitve obštudijskega dejavnosti, organizacije prakse in večjega povezovanja z delodajalci;
- enkrat letno organiziramo poletno šolo za dijake z naslovom Več kot 360 priložnosti, ki čakajo nate;

- nadgrajujemo storitve individualnega svetovanja za za izbiro/menjavo študija, Prehod na trg dela in se pri tem povezujemo z različnimi strateškimi partnerji;
- vzpostavili smo baze z več kot 200 delodajalci, ki preko informacijske platforme objavljajo informacije, aktualne za študente;
- razvijamo podporo za študente in za zaposlene v duševnih stiskah;
- postavili smo Mreže klubov alumnov UL, pod skupnim imenom alumniUL, pripravili smo posvet in analizo stanja klubov diplomantov UL za sistemsko ureditev tega področja in vzpostavili informacijski sistem ter vzpostavili delovna srečanja s koordinatorji klubov alumnov na članicah;
- vzpostavili smo spletni portal Graduway;
- v sodelovanju z Doktorsko šolo razvijamo ponudbo generičnih znanj za doktorske študente
- v sodelovanju z RTV SLO MMC pripravljamo video vsebine s predstavitvami alumnov in njihovih izkušenj s študijem.

#### 2.3.2.4 Razvoj ponudbe programov vseživljenjskega učenja

- vsako leto akreditiramo vsaj en nov program vseživljenjskega učenja;
- vzpostavili smo pregled poletnih šol na UL in promocijo na ravni UL;
- poleg akreditiranih 31 študijskih programov za izpopolnjevanje ponujamo tudi druge oblike vseživljenjskega izobraževanja;
- članice izvajajo aktivnosti za ciljne skupine izven univerze (delavnice za osnovno in srednješolce, tečaje za pridobitev certifikatov z različnih področij, sodelujemo s področnimi zbornicami pri usposabljanjih s posameznih področij).

## 2.4 Ustvarjalne razmere za delo in študij

*Univerza je v svojem poslanstvu labko uspešna le, če na njej delajo in študirajo visoko motivirani, zavzeti in njej pripadni učitelji, raziskovalci, strokovni delavci in študenti. Zato mora poskrbeti za ustvarjalne delovne in študijske razmere, ki poleg spodbujanja zavzetega dela in študija omogočajo študentom in zaposlenim kakovostno delovno in študijsko življenje. V ta namen bo UL še naprej posvečala posebno pozornost univerzitetnemu športu, knjižnicam in študijskim mestom v njih, kulturnim dejavnostim, kot sta APZ Tone Tomšič in UPOL, nagradam in priznanjem za dosežke zaposlenih in študentov, sodelovanju s študentsko organizacijo in podobno. V prihodnje bo povečala vključenost študentov v te dejavnosti:*

*2.1.13 Z oblikovanjem posebnega programa za razvoj kulture pripadnosti Univerzi in za spodbujanje ustvarjalnosti ter zavzetosti za delo in študij, ki bo vključeval uporabo simbolov univerze, kodekse ravnanja skupne strokovne in družabne dogodke, nagrade in priznanja in podobno.*

*3.1.14 Z oblikovanjem univerzitetnega štipendijskega sklada, katerega naloga bo zlasti spodbujanje najbolj nadarjenih študentov k urbunskim dosežkom.*

*4.1.15 Z vzpostavitvijo univerzitetne knjižnice, ki bo povezovala samostojne knji-*

---

*žnice v integriran, v register vpisan in posebej financiran knjižnični sistem. Njegova naloga bo tudi zbirati, urejati in javnostim posredovati publikacije ter druge oblike informacij o dosežkih Univerze oziroma njenih članic.*

*5.1.16 Z vzpostavitvijo centra za obštudijske dejavnosti, katerega naloga bo skrb za šport, kulturo, umetniško, socialno, prostovoljsko in družabno dejavnost ter za neformalno izobraževanje študentov in zaposlenih. Te dejavnosti bo smiselno povezala z izobraževalnimi in drugimi programi Univerze in okolja.*

#### **2.4.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije**

##### **2.4.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012 –2016**

V letu 2014 smo v okviru podcilja *Oblikovanje posebnega programa za razvoj kulture pripadnosti Univerzi* sprejeli *Etični kodeks za raziskovalce* in uvedli izbor najboljših raziskovalnih dosežkov v okviru Tedna univerze.

Na podcilju *Oblikovanje univerzitetnega štipendijskega sklada*, se je na univerzo preneslo upravljanje sklada Milana Lenarčiča, katerega namen je štipendiranje odličnih študentov.

Na podcilju *Vzpostavitev univerzitetne knjižnice* smo vzpostavili Repozitorij UL za odprti dostop zaključnih del študija in objav zaposlenih.

Na podcilju *Vzpostavitev centra za obštudijske dejavnosti* smo v vmesnem evalvacijskem obdobju 2012–2016 preoblikovali Center za univerzitetni šport v Center za obštudijske dejavnosti. Poleg kreditno ovrednotenih predmetov športa smo akreditirali še druge kreditno ovrednotene predmete obštudijskih dejavnosti. Prav tako smo pričeli z organizacijo družabnih dogodkov (npr. plesov za študente), s ciljem boljšega povezovanja študentov. Določenih aktivnosti se poleg študentov lahko udeležujejo tudi zaposleni in alumni.



Slika 7: Vmesna evalvacija 2012-2016: Ustvarjalne razmere za delo in študij



---

#### 2.4.1.2 *Rezultati evalvacije strategije 2017–2020*

V okviru podcilja *Oblikovanje posebnega programa za razvoj kulture pripadnosti Univerzi partnerje* in tuje univerze, s katerimi imamo sklenjen sporazum o sodelovanju, ločeno obveščamo o dosežkih UL in njenem delovanju v mednarodnem prostoru prek elektronskega biltena UL Echo. Pozornost namenjamo tudi kakovostnemu obveščanju zaposlenih. Na podlagi ugotovitev spremljanja zadovoljstva zaposlenih za področje notranjega obveščanja smo okrepili interno komuniciranje. Izmenično vsak drugi mesec uporabljamo dva elektronska biltena: 3+23, v katerem so predstavljene aktualne vsebine članic UL, in e-Univerzitetnik, v katerem so predstavljene aktualne informacije služb rektorata. Biltena prispevata tudi h krepitvi pripadnosti UL. Po članicah UL se pojavlja tudi težnja za ureditev večnamenskih prostorov za študente (za pristočasno druženje in študij) ter ureditev prostorov za kakovostno preživljanje odmorov zaposlenih. Poleg že uveljavljenih izborov najboljših raziskovalnih dosežkov v okviru Tedna univerze smo začeli podeljevati priznanja za dosežke strokovnih sodelavcev.

V okviru podcilja *Oblikovanje univerzitetnega štipendijskega sklada* smo bolje ozaveščali deležnike, da lahko študenti UL prejmejo štipendije za študij na tujih univerzah, in sicer s strani fundacije Parus<sup>9</sup>, Knafljeve ustanove<sup>10</sup>, Tumovih štipendij<sup>11</sup> in štipendij Likarjevega sklada<sup>12</sup>, štipendij MAUI na institucijah ZDA in štipendije AEN na institucijah v Avstraliji<sup>13</sup>. Od leta 2017 so bile študentom UL, ki dosegajo nadpovprečne rezultate, na podlagi letnih razpisov podeljene štipendije Univerzitetne ustanove ing. Milana Lenarčiča.

V okviru podcilja Vzpostavitev univerzitetne knjižnice je sprejem novega Statuta UL dne 16. 1. 2017 z določilom glede Knjižnice Univerze v Ljubljani kot skupne organizacijske enote univerze omogočil sprejetje Sklepa o ustanovitvi Knjižnice Univerze v Ljubljani.

Na podcilju *Vzpostavitev centra za obštudijsko dejavnost* smo sprejeli *Pravilnik o obštudijski dejavnosti na UL*, s katerim podpiramo vključitev študentov v obštudijske dejavnosti. Študenti imajo možnost pridobiti dodatna znanja in izkušnje ter širiti socialno mrežo, za UL pa to pomeni dvig ugleda in prepoznavnosti doma in v tujini.

---

9 Fundacija Parus. Dostopno na: <https://www.fundacija-parus.si/stipendije/> [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

10 Štipendija Knafljeve ustanove. Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/stipendije/stipendija\\_knafljeve\\_ustanove/](https://www.uni-lj.si/stipendije/stipendija_knafljeve_ustanove/) [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

11 Tumova štipendija. Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/stipendije/tumova\\_stipendija/](https://www.uni-lj.si/stipendije/tumova_stipendija/) [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

12 Štipendije Likarjevega sklada. Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/stipendije/likarjev\\_sklad/](https://www.uni-lj.si/stipendije/likarjev_sklad/) [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

13 Konzorcij univerz MAUI in konzorcij univerz AEN. Dostopno na: <https://www.uni-lj.si/aktualno/razpisi/2020011710361364/> [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

Slika 8: Evalvacija strategije 2017-2020: Ustvarjalne razmere za delo in študij



---

## 2.4.2 Sintetični pregled rezultatov na področju »Ustvarjalne razmere za delo in študij« v obdobju trajanja strategije 2012–2020

### 2.4.2.1 Oblikovanje posebnega programa za razvoj kulture pripadnosti

- sprejeli smo *Etični kodeks raziskovalcev*;
- začeli smo z izdajanjem internih glasil in organizacijo dogodkov za zaposlene za dvig pripadnosti univerzi;
- začeli smo podeljevati priznanja za strokovne sodelavce;
- uvedli smo izbor najboljših raziskovalnih dosežkov v okviru Tedna univerze.

### 2.4.2.2 Oblikovanje univerzitetnega štipendijskega sklada

- prenesli smo upravljanje sklada ing. Milana Lenarčiča, katerega namen je štipendiranje odličnih študentov, na univerzo;
- ozavestili smo deležnike, da lahko študenti UL prejmejo štipendije za študij na tujih univerzah, in sicer s strani fundacije Parus, Knafljeve ustanove, Tumovih štipendij in štipendij Likarjevega sklada, štipendij MAUI na institucijah ZDA in štipendij AEN na institucijah v Avstraliji.

### 2.4.2.3 Vzpostavitev univerzitetne knjižnice

- vzpostavili smo Repozitorij UL za odprti dostop zaključnih del študija in objav zaposlenih;
- pripravili smo pravne podlage za vzpostavitev univerzitetne knjižnice v novem Statutu UL in sprejeli sklep o ustanovitvi Knjižnice Univerze v Ljubljani.

### 2.4.2.4 Vzpostavitev centra za obštudijske dejavnosti

- preoblikovali smo Center za obštudijsko dejavnost UL;
- organiziramo družabne dogodke – plese za študente, tek od faksa do faksa in druge dogodke, s ciljem povezovanja študentov;
- sprejeli smo Pravilnik o postopku in merilih za priznavanje neformalno pridobljenega znanja in spretnosti;
- poleg kreditno ovrednotenih predmetov športa smo akreditirali še druge kreditno ovrednotene predmete obštudijske dejavnosti;
- oblikovali smo kotičke/prostore na fakultetah, ki so namenjeni različnim dejavnostim (druženju, študiju, sestankom);
- Letno koordiniramo predstavitev Univerze v Ljubljani na sejmu izobraževanja Informativa.

---

## 2.5 Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost

*Univerza v Ljubljani je mednarodno prepoznavna na posameznih področjih svojega delovanja. Povečuje obseg vključenosti v mednarodne raziskovalne projekte in količino z njimi pridobljenih sredstev. Žal pa ostaja na nizki ravni po mobilnosti učiteljev, raziskovalcev ter študentov oziroma po deležu tujega osebja in študentov. Prav tako izvajajo malo skupnih izobraževalnih programov in programov v tujini.*

*Do leta 2020 bo Univerza v Ljubljani za tretjino povečala število študentov na izmenjavi ter za četrtno število tujih študentov in število tujih učiteljev in raziskovalcev. Večjo skrb bo namenila obveščanju študentov o možnostih za mobilnost in pripravam na mobilnost. Da bi postala prepoznana vodilna univerza v širši regiji, bo v prihodnje:*

*2.1.17 Povečala ponudbo svojih izobraževalnih programov v tujih jezikih, posebej na drugi in tretji stopnji študija ter v obliki poletnih šol, ob hkratni skrbi za razvoj slovenskega znanstvenega jezika.*

*3.1.18 Povečala izvajanje svojih izobraževalnih programov v tujini, zlasti na Zabodnem Balkanu, v Jugovzhodni Evropi in Sredozemlju.*

*4.1.19 Povečala mobilnost oziroma izmenjave zaposlenih in študentov s tujimi univerzami ter povečala delež tujih učiteljev in raziskovalcev.*

*5.1.20 Dajala prednost raziskovalni dejavnosti, ki bo vpeta v mednarodne raziskovalne mreže.*

*6.1.21 Vzpostavila univerzitetno založbo za diseminacijo vrhunskih znanstvenih del v domačem in mednarodnem prostoru.*

### 2.5.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

#### 2.5.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016

Za strateško področje internacionalizacije je vmesna evalvacija 2012–2016 pokazala, da se je število tujih študentov na izmenjavi pri nas povečalo in je že leta 2016 preseгло začrtane vrednosti za leto 2020. Prav tako se je pomembno povečalo število tujih učiteljev in raziskovalcev. Pri zaposlovanju tujcev so bile ugotovljene tri ovire, na katere univerza težko vpliva: zapletenost administrativnih postopkov pri zaposlovanju tujcev, uporaba tujega jezika v izobraževalnem procesu in neprimerljivost plačnega sistema s tujimi plačnimi sistemi. Skladno s strategijo so bili na tem področju izvedeni ukrepi, pri čemer je potrebno poudariti, da so na nacionalni ravni cilji internacionalizacije mestoma v koliziji z ostalimi strateškimi cilji, ki jih mora univerza zasledovati (npr. skrb za slovenski jezik).

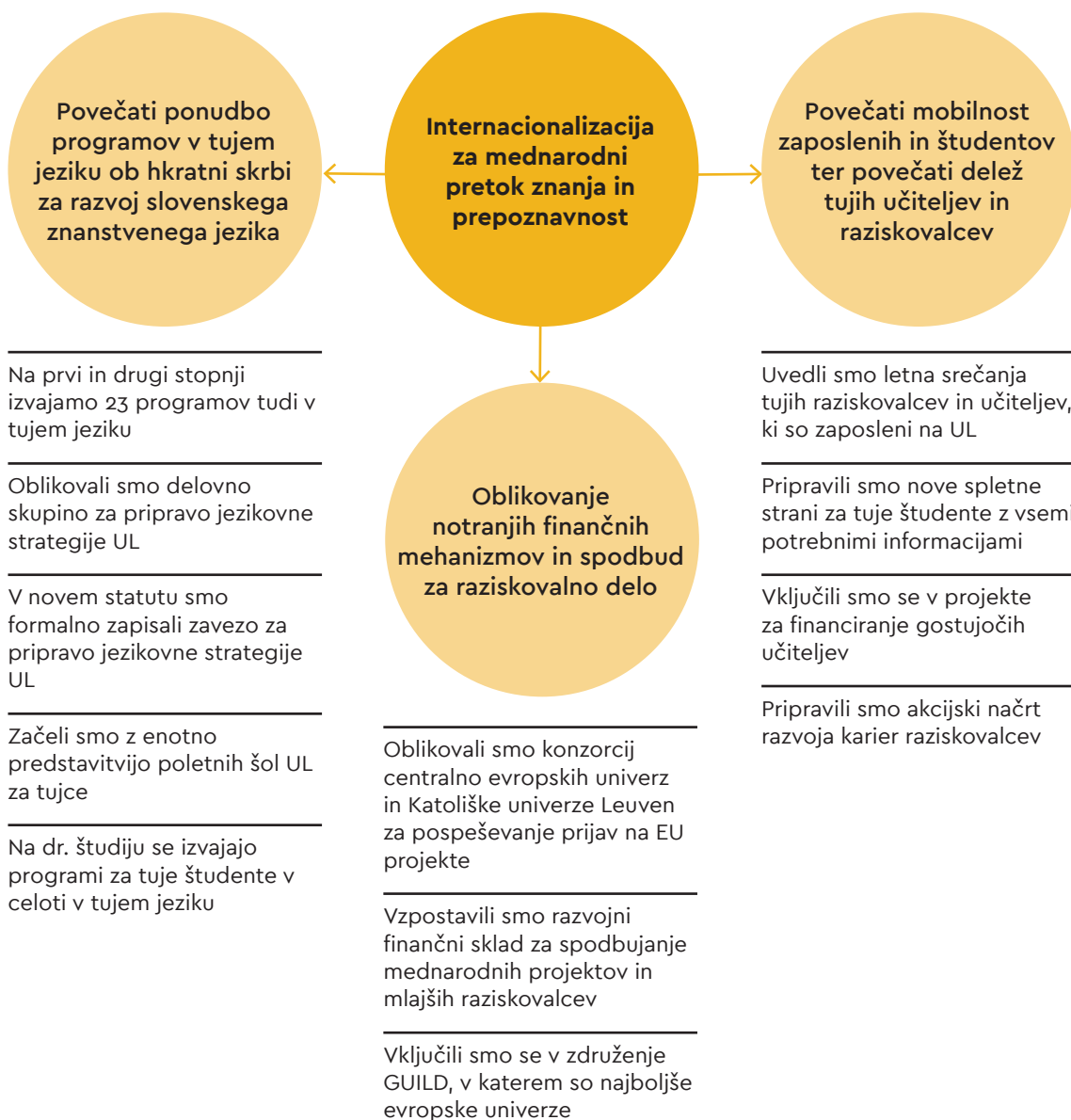
Na podcilju *Povečati ponudbo svojih izobraževalnih programov v tujih jezikih ob hkratni skrbi za razvoj slovenskega znanstvenega jezika* so se v evalvacijskem obdobju 2012–2016 na vseh stopnjah študija izvajali programi (tudi) v tujem jeziku, začeli smo

---

enotno predstavitev poletnih šol UL za tujce. Prav tako smo v novem statutu formalno zapisali zavezo za pripravo jezikovne strategije UL in v okviru le-te oblikovali delovno skupino za njeno pripravo.

V okviru podcilja *Povečati mobilnost zaposlenih in študentov ter povečati delež tujih učiteljev in strokovnjakov*, smo uvedli letna srečanja tujih raziskovalcev in učiteljev, ki so zaposleni na UL. Prav tako smo pripravili nove spletne strani za tuje študente z vsemi potrebnimi informacijami; vključili smo se v projekte financiranja gostujočih učiteljev in pripravili akcijski načrt razvoja karier raziskovalcev. Na podcilju *Dajati prednost raziskovalni dejavnosti, ki bo vpeta v mednarodne raziskovalne mreže*, smo oblikovali konzorcij centralnoevropskih univerz in Katoliške univerze Leuven za pospeševanje prijave na projekte EU (CELSA); vzpostavili smo Razvojni sklad UL za spodbujanje mednarodnih projektov in mlajših raziskovalcev. Prav tako smo se uspešno vključili v združenje The GUILD, v katerem so najboljše evropske univerze.

Slika 9: Vmesna evalvacija 2012-2016: Ukrepi s področja internacionalizacije



---

### 2.5.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

Če ovrednotimo pomen dosežkov za obdobje treh let, smo ponosni, da z večanjem števila registriranih raziskovalcev na UL še naprej ohranjamo status največje raziskovalne ustanove v Sloveniji. Z vloženimi prizadevanji v obdobju evalvacije strategije opažamo porast na področju vpetosti v raziskovalne projekte, tako nacionalne kot mednarodne. Skupno število tekočih evropskih projektov, v katerih sodeluje UL, se iz leta v leto povečuje, izboljšuje se tudi splošna kakovost prijav. Zelo zgovorno je dejstvo, da je Evropska komisija na konferenci EAIE predstavila podatek, da je bila UL v obdobju 2014–2016 po številu projektov ERASMUS+ Strateška partnerstva najuspešnejša univerza v Evropski uniji. V letu 2018 je bila ustanovljena delovna skupina za pripravo projekta EUTOPIA v sklopu novega razpisa European Universities. Z namenom priprave uspešnega projekta se je UL povezala z naslednjimi univerzami: University of Warwick, University Pompeu Fabra, CY Cergy Paris Université, Gothenburg University in Vrije Universiteit Brussels. V letu 2019 je zveza omenjenih šestih evropskih univerz EUTOPIA v okviru razpisa programa Erasmus+ uspešno pridobila nepovratna sredstva v višini 5 milijonov evrov za gradnjo evropske univerze prihodnosti. EUTOPIA bo nepovratna sredstva uporabila kot odskočno desko za uresničevanje poslanstva: delovanja v obliki mreže evropskih kampusov za obravnavanje globalnih in lokalnih izzivov s skupinskimi raziskavami, večjo mobilnostjo študentov in osebja ter skupnimi inovacijami, ki služijo širši javnosti v regionalnih skupnostih.

Prav tako smo uvedli letna srečanja s kontaktnimi osebami članic, zadolženimi za pripravo vsebin predstavitvenih brošur ter spletne strani za tuje študente in partnerje, mednarodne pogodbe, sejme, podporo tujim študentom, vpisanim v študijske programe. Okrepili smo promocijske aktivnosti za pridobivanje tujih študentov (sejmi, webinarji, video in ostale predstavitve, predstavitvena gradiva, promocijski material, komuniciranje z mediji na izbranih tujih trgih, objava programov na portalu masterstudies in phdstudies v okviru agencije Keystone Academic Solutions ter v izbranih tujih revijah). Od leta 2017 dalje ob začetku vsakega študijskega leta organiziramo sprejem za tuje študente, vpisane v študijske programe, na centralni ravni. Uvedli smo anketiranje tujih študentov, vpisanih v študijske programe, na podlagi katerega želimo pridobiti informacije, kje so tuji študenti izvedeli za študijske programe, ki jih ponujamo, katere so njihove najbolj pozitivne izkušnje v zvezi s študijem, s katerimi težavami oziroma ovirami se srečujejo pri vključevanju v študij oz. v slovensko okolje ter kakšni so njihovi predlogi za izboljšanje vključevanja v študij. Vzpostavili smo aktivnost Leto plus, z namenom lažje integracije tujih študentov v slovensko okolje in študij, učenje slovenskega jezika, izbiro dodatnih predmetov in vsebin. Ob izpolnjevanju pogojev je omogočeno podaljšanje statusa študenta. V letu 2019 je bila vzpostavljena Info točka, v okviru katere se nudi pomoč kandidatom s tujimi visokošolskimi vstopnimi kvalifikacijami pri prijavnno-sprejemnem postopku.



Slika 10: Evalvacija strategije 2017-2020: Ukrepi s področja internacionalizacije



---

## **2.5.2 Sintetični pregled rezultatov na področju »Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost« v obdobju trajanja strategije 2012–2020**

### **2.5.2.1 Povečanje ponudbe programov v tujem jeziku ob hkratni skrbi za razvoj slovenskega znanstvenega jezika**

- širimo ponudbo predmetov za izvedbo v tujem jeziku;
- na voljo imamo enotno predstavitev poletnih šol UL za tujce;
- v novem statutu smo formalno zapisali zavezo za pripravo jezikovne strategije;
- oblikovali smo delovno skupino za pripravo jezikovne strategije UL,
- kljub znanim oviram pri pripravi in izvedbi skupnih študijskih programov s tujimi institucijami in brez podpore drugih deležnikov pri teh aktivnostih ohranjamo in uspešno izvajamo skupne študijske programe, v celotnem obdobju pa povečujemo število sporazumov o sodelovanju med že akreditiranimi študijskimi UL in akreditiranimi študijskimi programi tujih partnerskih institucij.

### **2.5.2.2 Dajanje prednosti raziskovalni dejavnosti, ki bo vpeta v mednarodne raziskovalne mreže**

- vzpostavili smo Razvojni sklad UL za spodbujanje mednarodnih projektov in mlajših raziskovalcev;
- oblikovali smo konzorcij centralnoevropskih univerz in Katoliške univerze Leuven za pospeševanje prijave na projekte EU (CELSA);
- aktivno sodelujemo v združenju CELSA, The GUILD, v platformi Zahodni Balkan, v Rektorskem forumu Jugovzhodne Evrope in Zahodnega Balkana ter v delovnih skupinah in aktivnostih mednarodnih združenj UNICA, Utrecht Network, Alpe Jadran, EUA, EUTOPIA, VIU, CEEPUS in CEI;
- na področju prenosa in uporabe znanja smo uspeli s skupno prijavo projekta Tuji gostujoči strokovnjaki na UL 2016–2018.

### **2.5.2.3 Povečanje mobilnosti zaposlenih in študentov ter povečanje deleža tujih učiteljev in raziskovalcev**

- uvedli smo letna srečanja tujih raziskovalcev in učiteljev, ki so zaposleni na UL;
- pripravili smo nove spletne strani za tuje študente z vsemi potrebnimi informacijami;
- pripravili smo akcijski načrt razvoja karier raziskovalcev;
- vključili smo se v projekte za financiranje gostujočih učiteljev;
- začeli smo poglobljeno spremljati področje mobilnosti;
- povečali smo število tujih vpisanih študentov;
- povečali smo število študentov na izmenjavi;
- povečali smo število strokovnega osebja na izmenjavi;
- povečali smo število tujih učiteljev in raziskovalcev.

---

## 2.6 Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja

*UL je najboljša visokošolska ustanova v državi in je edina uvrščena med 500 najboljših univerz na svetu (ARWU rangiranje). Njena ambicija je, da bi se uvrstila vsaj med 250 najboljših univerz na svetu na različnih obstoječih lestvicah. To bo dosegla z dvigom kakovosti raziskovanja in izobraževanja, z boljšim prenosom znanja v prakso, z zagotavljanjem ustvarjalnih razmer za delo in študij in zlasti z večjo internacionalizacijo. Kakovost bo še posebej zagotavljala:*

*2.1.22 Z okrepitevijo celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki vključuje enotne kazalnike kakovosti na posameznih področjih delovanja, stalno spremljanje doseganja kakovosti ter ukrepe za njeno izboljšanje. Povezati mora obstoječe instrumente, kot so habilitacijska merila, študentske ankete in ocene dela strokovnih služb ter oblikovati nekatere nove, kot je spremljanje zaposljivosti diplomantov. Spremljanje in zagotavljanje kakovosti mora biti neposredno povezano z načrtovanjem dela ter z notranjimi in zunanjimi evalvacijami.*

*3.1.23 S pospeševanjem mednarodnih evalvacij kakovosti ter akreditacij programov in institucij na področjih, kjer je to relevantno.*

*4.1.24 Z okrepitevijo analitske in razvojne službe, katere naloga je z izvajanjem študij in analiz težav in dosežkov univerze ter skrbjo za delovanje sistema kakovosti prispevati k njenemu razvoju.*

### 2.6.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

#### 2.6.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016

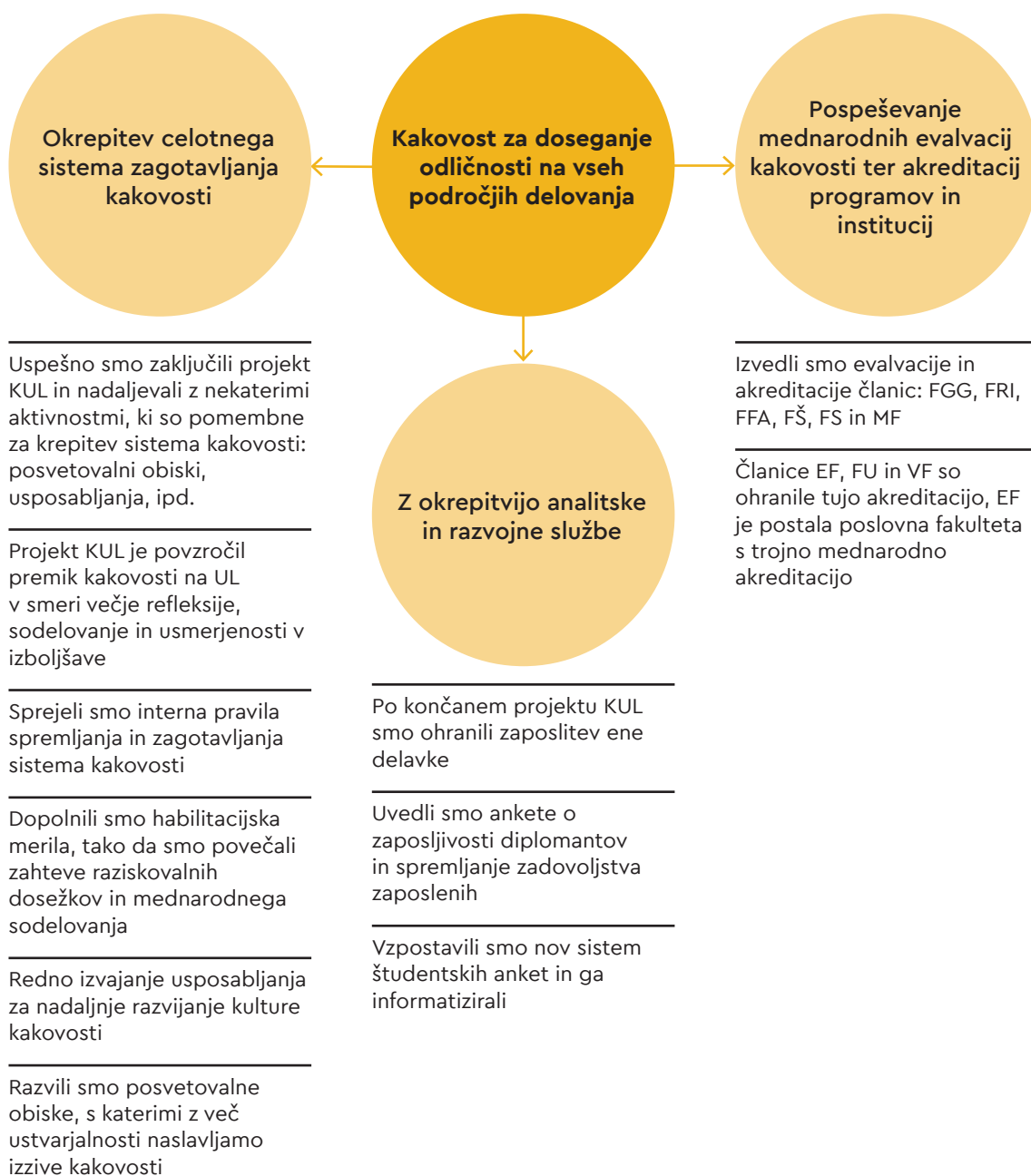
Na podcilju *Okrepitev celotnega sistema zagotavljanja kakovosti* smo uspešno zaključili [projekt KUL](#), ki je povzročil premik kulture kakovosti na UL v smeri večje refleksije, sodelovanja in usmerjenosti na izboljšave. V okviru projekta KUL smo razvili orodja spremljanja zadovoljstva zaposlenih in jih leta 2015 sprejeli na Senatu UL. Razvili in vzpostavili smo posvetovalne obiske, s katerimi z več ustvarjalnosti in sodelovanja naslavljammo izzive kakovosti. V pričujočem evalvacijskem obdobju smo sprejeli interna pravila spremljanja in zagotavljanja sistema kakovosti; dopolnili smo habilitacijska pravila, tako da smo povečali zahteve raziskovalnih dosežkov in mednarodnega sodelovanja. Okrepili smo izvajanje usposabljanj za razvoj kulture kakovosti in pričeli z usposabljanji za učenje in poučevanje. Izvedli smo še več področnih evalvacij (tutorstvo, praktično usposabljanje, študijski programi) in razvili interdisciplinarne izbirne predmete.

V okviru podcilja *Pospeševanje mednarodnih evalvacij in akreditacij* smo izvedli evalvacije in akreditacije članic UL FGG, UL FRI, UL FFA, UL FŠ, UL FS in UL MF. Članice UL FU in UL VF so ohranile tujo akreditacijo, UL EF je postala poslovna fakulteta s trojno mednarodno akreditacijo.

Zadani podcilj *Okrepitev analitske in razvojne službe* je po zaključku trajanja projekta KUL omogočil kadrovske okrepitve v USKAP. Prav tako smo uvedli ankete zaposljivosti diplomantov in spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter vzpostavili nov sistem študentskih anket in ga informatizirali.

Sodelovali smo v mednarodnih mrežah in projektih na področju kakovosti (EUREQA in EIQAS) s prispevki in metorstvom, povezovalne metode dela in posvetovalne obiske smo predstavili na Evropskem forumu za zagotavljanje kakovosti z delavnico in prispevkom.

Slika 11: (2012-2016) Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja



---

### 2.6.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

Na podcilju *Okrepitev celotnega sistema zagotavljanja kakovosti* s sprejetimi *Pravili sistema kakovosti UL* opredeljujemo namen in cilje, dejavnosti in procese – vključno z vidiki poznavanja in umestitve kakovosti v širši ustroj delovanja univerze, ki spadajo v sistem kakovosti, predvsem pa izpostavljajo temeljne mehanizme kakovosti, s katerimi univerza spremlja in zagotavlja kakovost. Znotraj teh mehanizmov so jasno opredeljene tudi vključenost deležnikov in odgovornosti organov univerze na ožjem področju kakovosti. Notranji sistem kakovosti UL poleg primarne osredotočenosti na samoevalvacije namenja precejšnjo pozornost tudi področju kakovostnega učenja in poučevanja ter zagotavljanju usposobljenosti zaposlenih za kakovostno učenje in poučevanje ter upravljanje kakovosti. Znotraj mehanizmov kakovosti največ pozornosti namenjamo elementom, ki spodbujajo izboljšave – krepitvi uspešnega in učinkovitega študija ter tudi krepitvi raziskovalne, umetniške, strokovne in podporne dejavnosti univerze. Tako usmerjamo vire v razvoj in presegamo razumevanje kakovosti kot sistema preverjanja doseganja posamičnih zastavljenih standardov.

Samoevalvacijo študijskih programov vzpostavljamo na članicah kot centralni mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in procesa, namenjenega krepitvi uspešnega in učinkovitega študija. S tem se v tem procesu upoštevajo rezultati vseh drugih mehanizmov (načrtovanje študijskega procesa, študentske ankete, spremljanje zaposljivosti diplomantov, zadovoljstvo zaposlenih, posvetovalni obiski), analiz in priporočil, kar omogoča poglobljene razmisleke in celovitejše oblikovanje izboljšav. Na ta način je tudi samoevalvacija študijskih programov vpeta v vodenje članice, kar zagotavlja sistemsko obravnavo in odzivanje na ugotovitve.

Prednostno področje učenja in poučevanja nadgrajujemo v medinstitucionalnem sodelovanju z drugimi visokošolskimi zavodi v Sloveniji, kar spodbuja sinergične učinke v celotnem sektorju (projekt INOVUP<sup>14</sup> in delovna skupina za kakovost Rektorske konference RS<sup>15</sup>). Znotraj tega okvira snujemo nacionalne strateške usmeritve, ki temeljijo na skupni analizi, skupaj zagotavljamo številna in raznolika pedagoška usposabljanja ter oblikujemo didaktična gradiva za podporo pedagoškemu procesu. Samostojno (kot UL) kontinuirano zagotavljamo usposabljanja za profesionalni razvoj vseh zaposlenih, tudi na področju spremljanja in krepitve kakovosti. Trenutno v tem kontekstu implementiramo kazalnike pedagoške odličnosti, ki usmeritev od scientometričnih kazalnikov raziskovalne uspešnosti premikajo v smer odličnih pedagoških delavcev.

S posvetovalnimi obiski članic z mehanizmom, v celoti usmerjenim v krepitev kakovosti, zagotavljamo podporo članicam pri njihovih prizadevanjih krepitve kakovosti, s čimer aktiviramo notranje vire za iskanje lastnih rešitev. Obiski so posebni tudi zaradi drageocene izmenjave izkušenj med članicami, kar je pomembna značilnost sistemov kakovosti, ki spodbujajo izboljšave. Do leta 2019 smo obiske izvedli na 18 članicah UL, na preostalih 8 jih načrtujemo v študijskih letih 2019/2020 in 2020/2021.

---

<sup>14</sup> Inovativno učenje in poučevanje v visokem šolstvu. Dostopno na: <http://www.inovup.si/> [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

<sup>15</sup> Rektorska konferenca RS. Dostopno na: <http://www.rkrs.si/> [pridobljeno dne 14. 5. 2020]

---

V okviru vsakoletne samoevalvacije zavoda (poslovno poročilo s poročilom o kakovosti) vseh področij delovanja univerze spremljamo doseganje zastavljenih ciljev, vrednosti strateških kazalnikov in uresničevanje načrtovanih ukrepov. Tudi v teh primerih nismo osredotočeni le na preverjanje statusa, ali je cilj, vrednost oziroma ukrep dosežen ali ne, temveč na vseh področjih dejavnosti spodbujamo tudi prepoznavanje izvedenih premikov in njihovega vpliva na kakovost. Poslovna poročila UL s poročilom o kakovosti vsebujejo tudi sintetične ugotovitve, ki izhajajo iz poročila o samoevalvaciji študijskih programov na UL v posameznem letu ter tako povezujejo povratne zanke s področja kakovosti, s čimer zagotavljamo, da je sistem kakovosti tudi bolj razumljiv, transparenten in medsebojno povezan.

V okviru podcilja *Okrepitev analitske in razvojne službe*, Univerzitetna služba za kakovost, analize in poročanje izvaja številne analize, z uporabo katerih se spremljajo prednostna področja, prepoznavajo deli, potrebni izboljšav, ter določi vrsta podpore, ki je za to potrebna. O rezultatih analiz se razpravlja na različnih forumih z deležniki (bodisi institucionaliziranih, bodisi bolj neformalnih), s čimer se ugotovitve dodatno kontekstualizirajo, predlogi ukrepov pa tudi primerno potrdijo. Tudi tako, predvsem pa z metaevalvacijami procesov kakovosti, redno nadgrajujemo notranji sistem kakovosti, s čimer se odzivamo na spremenjene notranje in zunanje potrebe, ki jih pozorno spremljamo. Pri nadaljnjem razvoju mehanizmov upoštevamo mednarodne raziskave in prakse drugih univerz, s čimer zagotavljamo z ugotovitvami podprt razvoj in gradimo na dragocenih izkušnjah univerz v mednarodnem prostoru. Posebno pozornost namenjamo medsebojnemu povezovanju mehanizmov, s čimer ustvarjamo željeno sinergijo. V ta namen aktivno sodelujemo kot partnerji v tematskih skupinah EUA<sup>16</sup> (EUA Learning & Teaching Thematic Peer Groups), prek predstavnikov UL kot predstavnikov Slovenije, in tudi v delovnih skupinah Bologna Follow-Up Group (BFUG)<sup>17</sup>.

Pri notranjem sistemu kakovosti UL se sodelovanje vseh relevantnih deležnikov razume kot vrednota in nujnost. Sodelovanje je ključno za pravilno razumevanje različnih potreb, ustrezno oblikovanje rešitev, usklajeno razumevanje načrtovanih ciljev, pospešeno prepoznavanje in izmenjavo znanj, praks in idej ter za povečevanje pripadnosti kulturi kakovosti in pripadnosti univerzi. Razmisleki, ki jih študenti pri spremljanju kakovosti svojega študijskega procesa naredijo zato, da podajo predloge izboljšav, poglobljajo njihov učni proces, kar je dodaten pozitiven vpliv sodelovanja študentov.

Osnovni element notranjega sistema kakovosti je zaključena zanka kakovosti, sestavljena iz določanja ciljev in prednostnih nalog, načrtovanja izvedbe, izvedbe, evalvacije in ocene izvedenih dejavnosti, načrtovanih ukrepov, ki hkrati predstavljajo nekatere od ciljev prihodnjega ciklusa in poročanje. Ta proces poteka stalno, na vseh ravneh in področjih delovanja (izobraževalna, raziskovalna, umetniška dejavnost, prenos in uporaba znanja in podporne dejavnosti). Notranji sistem kakovosti prav tako zagotavlja skupne mehanizme ter sistematično in metodološko enotno zbiranje podatkov in mnenj. Tako zagotavljamo celovito spremljanje in zagotavljanje kakovosti.

---

16 The European University Association (EUA). Dostopno na: <https://eua.eu/>[pridobljeno dne 14. 5. 2020]

17 Bologna Follow-Up Group (BFUG). Dostopno na: <http://ehea.info/page-the-bologna-follow-up-group>[pridobljeno dne 14. 5. 2020]

---

## **2.6.2 Sintetični pregled rezultatov na področju »Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja« v obdobju trajanja strategije 2012–2020**

### **2.6.2.1 Okrepitev celotnega sistema zagotavljanja kakovosti**

- uspešno smo zaključili projekt KUL;
- projekt KUL je povzročil premik kulture kakovosti na UL v smeri večje refleksije, sodelovanja in usmerjenosti na izboljšave;
- od leta 2013 na UL pripravljamo samoevalvacijsko poročilo zavoda, tj. poročilo o kakovosti, v integrirani obliki, skupaj s poslovnim poročilom;
- sprejeli smo Pravila sistema kakovosti UL;
- dopolnili smo habilitacijska pravila, tako, da smo povečali zahteve raziskovalnih dosežkov in mednarodnega sodelovanja;
- razvili smo posvetovalne obiske, s katerimi naslavljamo izzive na področju zagotavljanja kakovosti;
- do 2019 smo uspešno izvedli posvetovalne obiske na 18 članicah UL (preostalih 8 bomo v 2019/2020 in 2020/2021), nato sledi novi cikel;
- redno izvajamo usposabljanja za nadaljnje razvijanje kulture kakovosti;
- proces samoevalvacije smo uskladili in opredelili s t. i. procesogrami za samoevalvacijo študijskih programov;
- razvili smo ločene procesograme za samoevalvacijo študijskih programov glede na stopnjo študija;
- na univerzitetni ravni smo vzpostavili poseben repozitorij, v katerem so zbrana samoevalvacijska poročila študijskih programov od leta 2013/2014;
- na dve leti izvajamo metaevalvacije samoevalvacijskih poročil študijskih programov, ki zajamejo vse članice in vse študijske stopnje, s čimer preverjamo in krepiamo kakovost upravljanja tega ključnega mehanizma kakovosti;
- novembra 2019 smo za vpeljevanje izboljšav na podlagi samoevalvacij študijskih programov, s pomočjo t. i. benchlearninga s tujimi univerzami izvedli prve aktivnosti.

### **2.6.2.2 Pospeševanje mednarodnih evalvacij kakovosti ter akreditacij programov in institucij**

- izvedli smo evalvacije in akreditacije članic UL FGG, UL FRI, UL FFA, UL FŠ, UL FS in UL MF;
- članice UL FU in UL VF so ohranile tujo akreditacijo, UL EF je postala poslovna fakulteta s trojno mednarodno akreditacijo;
- spremljamo in posodabljammo stanje mednarodnih evalvacij in akreditacij s tem, da na ravni UL vodimo evidenco vseh akreditacij in evalvacij.

### **2.6.2.3 Krepitev analitske in razvojne službe**

- vzpostavili smo novega sistem študentskih anket in ga informatizirali;
- uvedli smo ankete o zaposljivosti diplomantov in spremljanje zadovoljstva zaposlenih;
- kadrovske smo okrepili Univerzitetno službo za kakovost, analize in poročanje.

---

# 3 ZAGOTAVLJANJE POGOJEV ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE

V poglavju naslavljamo pogoje za uresničevanje strategije na treh področjih, in sicer: *Prostorski razvoj univerze, Kadrovski razvoj univerze in Informacijski sistem univerze*. Za posamezna področja bomo predstavili ugotovitve po dveh obdobjih evalvacije, in sicer za obdobje 2012–2016 in 2017–2020, ki mu sledi tudi sintetični pregled doseženega.

## 3.1 Prostorski razvoj univerze

*UL se je prostorsko razvijala dokaj stihijsko. Tako so njeni prostori razpršeni po celem mestu, kar Ljubljani daje poseben pečat mladosti univerzitetnega mesta. UL FPP deluje v Portorožu, nekaj enot drugih članic pa tudi v drugih slovenskih središčih. To vpliva na manjšo stopnjo povezanosti med fakultetami in programi in zmanjšuje sinergijo, ki jo ponuja raznolikost in koncentracija osebja ter študentov. Prihodnji razvoj UL ne sme biti podrejen prostorskim razmeram, temveč mora univerza dejavno načrtovati tudi prostorske pogoje svojega delovanja. Med najpomembnejšimi so:*

- 2.1.25 Boljše upravljanje z razpoložljivimi prostorskimi zmogljivostmi, ki mora biti podprto z informacijskim sistemom na ravni Univerze in mora omogočati uporabo prostorov med članicami.*
- 3.1.26 Dokončanje izgradnje novih prostorov za UL FKKT in UL FRI na Brdu.*
- 4.1.27 Ureditve prostorskih razmer za UL FF v sedanji in sosednjih zgradbah.*
- 5.1.28 Izgradnja novih prostorov za umetniške akademije za Roško cesto.*
- 6.1.29 Izgradnja novih telovadnic z ambicijo ureditve univerzitetnega športnega parka Kodeljevo, v sodelovanju z mestom Ljubljano.*
- 7.1.30 Zagotovitev prostorov za gostujoče učitelje in raziskovalce ter dodatnih študijskih prostorov za študente.*
- 8.1.31 Obnova obstoječih univerzitetnih zgradb za večjo energetske učinkovitost.*
- 9.1.32 Oblikovanje načrtov prostorskega razvoja za potrebe drugih članic ter sprotno reševanje najbolj akutnih problemov.*



---

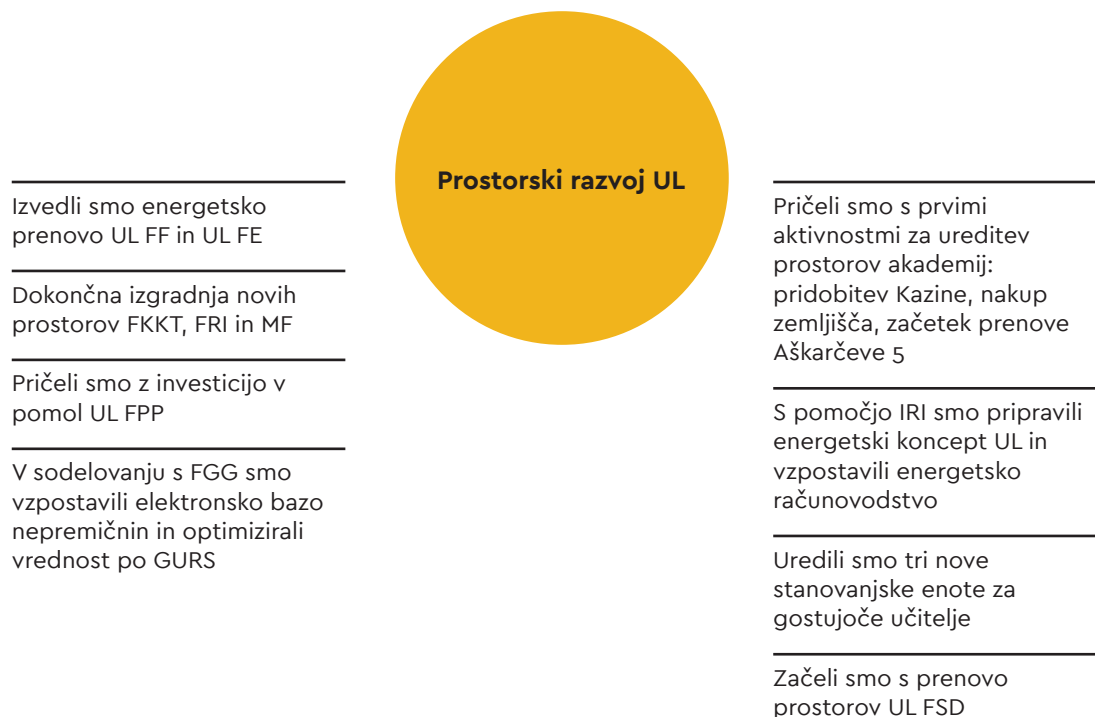
### 3.1.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

#### 3.1.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016

V povezavi s primernostjo prostorov in opreme za izvajanje dejavnosti visokošolskega zavoda smo v decembru 2015 sprejeli [Pravilnik o upravljanju s stvarnim premoženjem UL](#). Pravilnik določa način upravljanja nepremičnin in premičnin večjih vrednosti, postopek dodelitve stvarnega premoženja v uporabo in upravljanje, pogoje uporabe stvarnega premoženja ter pooblastila in način vodenja evidence stvarnega premoženja. Predmet tega pravilnika so vse nepremičnine in premičnine večje vrednosti v lasti in najemu UL in njenih članic. Del stvarnega premoženja so tudi volila in darila, ki se upravljajo v skladu z namenom daritve. Z vzpostavitvijo aplikacije Centralne evidence nepremičnin UL smo vzpostavili pregled nad vsemi nepremičninami UL. Z omogočeno večjo preglednostjo nad energetske porabo stavb in s tem energetske učinkovitostjo oziroma neučinkovitostjo posameznih stavb smo nadaljevali dejavnosti za energetske upravljanje stavb UL, kot so energetske knjigovodstvo, upravljanje energetskega informacijskega sistema in energetske pregledi.

V obdobju od zadnje akreditacije smo zaključili nekaj velikih projektov, ki jih omenjamo v nadaljevanju. V letu 2014 smo zaključili novogradnjo objektov za UL FKKT in UL FRI. Projekt je bil zaključen v načrtovanem roku in z manj sredstvi kot načrtovano. V letu 2015 smo na UL BF zaključili dva projekta, ki so ju sofinancirali Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, MIZŠ ter UL BF z lastnimi sredstvi, in sicer obnovo laboratorija za industrijske bioprocese in novi prizidek Oddelka za lesarstvo, v katerem so trije laboratoriji s pripadajočimi tehničnimi prostori in deset kabinetov. V letu 2015 je bil izveden brezplačen prenos lastništva stavbe Kazine z Republike Slovenije na UL in decembra podpisana pogodba za nakup zemljišča za prizidek k stavbi Kazine. V letu 2016 smo prejeli proračunska sredstva za izvedbo projekta. V okviru rešitev prostorske problematike umetniških akademij UL, ki so ključnega pomena za reševanje prostorske problematike akademij, smo v letu 2016 tako v okviru omenjenega projekta kupili zemljišče za UL AG za prizidek k stavbi Kazina. Tako smo dokončno sprejeli odločitev, da se za UL AGRFT namesto nakupa in rekonstrukcije dela stavbe Metalka, izvede rekonstrukcijo objekta na Aškerčevi cesti 5 (bivši prostori UL FKKT). Za UL ALUO so bili izvedeni arhitekturni natečaj in dejavnosti za pridobitev zemljišča za prizidek k objektu na Erjavčevi cesti. Fakultetam oziroma akademijam, ki nimajo dovolj prostora za izvajanje študijske dejavnosti in imajo investicije za nove prostore v teku ali v pripravi, je MIZŠ zagotovilo proračunska sredstva za sofinanciranje najemnin (tj. UL AG za najem prostorov v Stiškem dvorcu in Kulturnem društvu Glasbena matica; UL AGRFT za najem prostorov na Nazorjevi 3 in Trubarjevi 3; UL FF za najem prostorov na Tobačni ulici 5). V letu 2017 smo z uporabo proračunskih sredstev uspešno zaključili rekonstrukcijo dela stavbe UL FSD. Fakulteta je nove prostore začela uporabljati z začetkom študijskega leta 2017/2018.

Slika 12: Vmesna evalvacija ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Prostorski razvoj 2012-2016



### 3.1.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

Upravni odbor UL (v nadaljevanju UO UL) v letu 2017 imenoval Komisijo za prostorski razvoj, za strokovno pomoč UO UL pri odločanju glede gospodarnega in učinkovitega upravljanja premoženja univerze, prednostnega poteka investicijskih projektov ipd.

Za področje energetskega upravljanja stavb UL so se v letu 2018 nadaljevale aktivnosti energetskega upravljanja, ki zajemajo upravljanje [energetskega informacijskega sistema UL](#), upravljanje energije v stavbah UL, energetske knjigovodstvo, preučitev, pripravo oziroma izvajanje projektov energetske prenove stavb, obveščanje in izobraževanje uporabnikov stavb in tehničnega osebja UL ipd. V ta namen smo nadaljevali preglede stanja rabe energije za članice UL. Omogočili smo pregled izvedenih energetskih pregledov in izdelanih energetskih izkaznic ter ga predstavili v pregled članicam. Izvedena sta bila spremljanje in analiza učinkovitosti ukrepov z izvajanjem sistema energetskega knjigovodstva in energetskega managementa, organizirano in izvedeno je bilo usposabljanje za vzdrževalce stavb članic. Pri določenih članicah so bili uvedeni ukrepi za zmanjšanje rabe energije. Izvedeni sta bili organizacija in koordinacija izvajanja projektov za postopno prenovo nekaterih energetske neučinkovitih stavb UL, skladno z dinamično pridobivanjem finančnih sredstev in energetskega konceptom UL. Prepoznanih je bilo nekaj članic, zainteresiranih za energetske prenovе. Za področje statične sanacije stavb smo izdelali preglednico stanja potresne varnosti stavb UL, iz katere je razvidna prednostna obravnava stavb, ki bo osnova za nadaljnje podrobnejše statične preglede stavb in investicijski oziroma sanacijski načrt. Večina stavbnega fonda, v katerem poteka

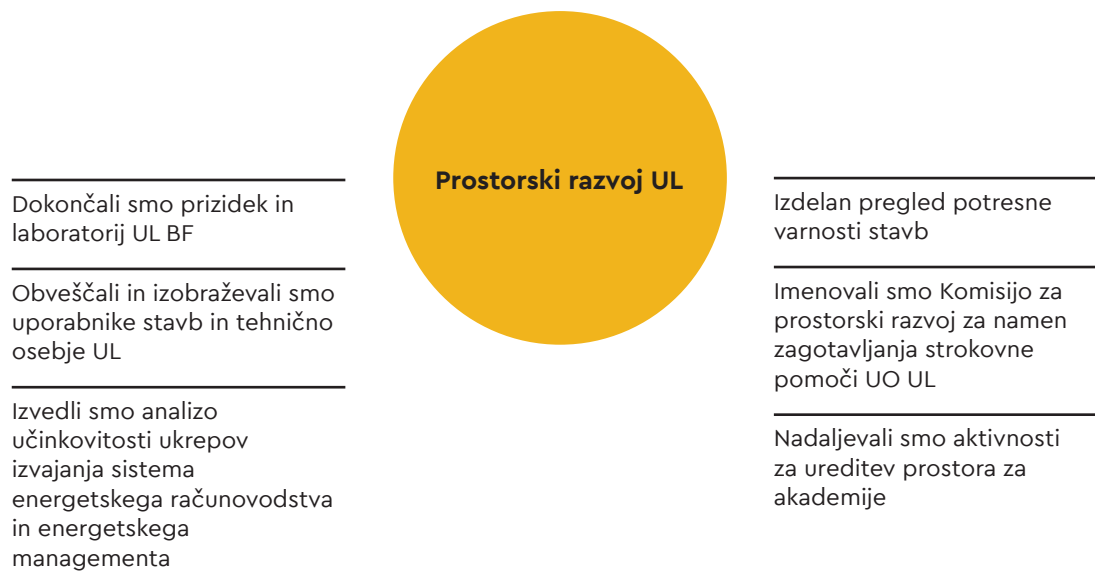
---

izobraževalni proces, je starejša od 30 let, nekaj stavb je starih od 10 let do 30 let, le nekaj pa je stavb, ki niso potresno vprašljive in so mlajše od 10 let. Za leto 2018 so bila evidentirana najnujnejša investicijska vzdrževalna dela (IVD) na objektih UL v skupni vrednosti približno 9,5 milijona evrov. Sofinanciranja s strani MIZŠ v letu 2018 ni bilo.

V prihodnjih petih letih bomo nadaljevali reševanje prostorske stiske na posameznih fakultetah in akademijah z rešitvami najema, nakupa oziroma gradnje (npr. UL AGRFT, UL ALUO, UL FS, UL VF, UL MF, UL FFA). Na članicah UL bomo nadaljevali energetske sanacije stavb in potrebna vzdrževalna in obnovitvena dela. Prav tako bomo na članicah UL za potrebe kakovostne izvedbe študijskega procesa še naprej redno posodabljali računalniško opremo in multimedijsko nadgradili potrebne predavalnice. Po članicah se pojavlja tudi težnja za ureditev večnamenskih prostorov za študente (za prostočasno druženje in študij) in delovanje študentskega sveta članic (npr. UL BF) ter ureditev prostorov za kakovostno preživljanje odmorov zaposlenih (npr. UL FU in UL FDV). To problematiko smo obravnavali tudi v okviru obeležja 100-letnice univerze, in sicer s pametnim virtualnim paviljonom, ki bi omogočal racionalnejšo in predvsem optimalnejšo rabo obstoječih prostorov. Problematiko naslavljamo tudi v okviru natečaja Bienala oblikovanja BIO 26, v katerem želimo z uporabo pristopa »učna ergonomika« (ang. Learning Ergonomics) osmisliti nekatere do zdaj neuporabljene ali neprimerno uporabljene prostore ali dele prostorov za študijsko ali obštudijsko dejavnost, predvsem v luči uvajanja koncepta »na študenta osredinjenega učenja«, ki daje več poudarka projektnemu delu, delu v manjših skupinah itd.

V *Strategiji Univerze v Ljubljani* za obdobje 2012–2020 so omenjeni tudi trajnostni vidiki: UL se mora ustrezno odzvati na nevarnosti in priložnosti v spreminjajočem se domačem in tujem okolju. To se nanaša tudi na rabo fosilnih goriv, višanje stroškov energije in dolgoročno zagotavljanje varne oskrbe z energijo. Energetska strategija je med ključnimi segmenti v strategiji trajnostnega razvoja UL, z njo se spodbujajo tudi ustrezno raziskovanje, inovacije in uravnotežen razvoj. Z izvajanjem energetske strategije želimo postati zgled in dober primer uvajanja trajnostnega razvoja na podlagi lastnega znanja in kompetenc. Trajnost se vključuje v izobraževalni proces, s tem pa se spodbuja tranzicija iz energetske intenzivnosti, osnovane na fosilnih virih, v trajnostno naravnano univerzo in družbo, v kateri sta ključna uporaba obnovljivih virov in povzročanje minimalnega okoljskega odtisa. Z energetske strategije in učinkovitim izvajanjem ukrepov lahko postane UL referenčni primer in posreduje potrebno znanje gospodarstvu za podporo tranzicije v nizkoogljično družbo. S tako vizijo UL oblikuje konkretno in uresničljivo podobo na področju energetske trajnostne prihodnosti.

Slika 13: Evalvacija strategije ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Prostorski razvoj 2017-2020



### 3.2 Kadrovski razvoj univerze

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

- 2.1.33 Kot pogoj za sklepanje trajnejših delovnih razmerij z učitelji in raziskovalci bo postavila enoletno izobraževanje, usposabljanje ali delo na tuji visokošolski ali znanstveni ustanovi oziroma v praksi.*
- 3.1.34 Dosledno bo izvajala odprte razpise kadrovanja učiteljev in raziskovalcev, pri katerih bodo ključno merilo izbire znanstvene, strokovne in pedagoške reference. To bo upoštevala tudi v habilitacijskih merilih in postopkih.*
- 4.1.35 Z aktivnim in strokovnim kadrovanjem bo izboljšala svojo kadrovsko sestavo in povečevala delež tujih učiteljev in raziskovalcev.*
- 5.1.36 Svojim sodelavcem bo omogočala izpopolnjevanje in pridobivanje izkušenj na tujih znanstvenih in visokošolskih ustanovah ter v praksi z institutom sobotnega leta, in drugimi organizacijskimi ukrepi. Uspešnim mladim sodelavcem bo omogočala varnejšo karierno pot.*

---

6.1.37 *S prožno kombinacijo pedagoškega, raziskovalnega, razvojnega in organizacijskega dela bo zagotavljala izpolnjevanje delovnih obveznosti zaposlenih.*

### 3.2.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

#### 3.2.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012-2016

Na UL imamo vzpostavljene ustrezne spodbujevalne mehanizme (npr. [Etični kodeks](#) in [Načrt integritete](#)) ter druge dokumente in varovalne mehanizme (npr. Komisija za etična vprašanja, Komisija za pritožbe študentov univerze) za etično in spoštljivo delovanje ter enake možnosti. Enake možnosti, spoštovanje človekovih pravic ter etičen in odgovoren odnos do sveta so del vrednot UL in se odražajo v [Zavezi zaposlenih UL](#).

[Strategija UL za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016](#) predstavlja izpolnitev zaveze, ki jo je UL dala novembra 2008. Relevantna je za znanstvene in tudi za visokošolske delavce. S sprejetjem *Strategije za razvoj karier raziskovalcev* in akcijskega načrta za njeno uresničevanje UL prispeva k izboljšanju svoje mednarodne prepoznavnosti, kariernih možnosti raziskovalcev, večji mobilnosti raziskovalcev, boljši javni obveščeni in preglednosti postopkov. Univerza s tem vzpostavlja boljše pogoje za vključitev v evropsko partnerstvo za raziskovalce. Na podlagi interne analize in interne evalvacije uresničevanja *Strategije UL za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016*, v kateri so sodelovala vodstva vseh fakultet in vsi zainteresirani pedagogi in raziskovalci, je bila pripravljena nova [Strategija UL na kadrovskega področju za obdobje 2017–2020 z akcijskim načrtom](#), ki celovito vključuje 40 načel Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanj pri zaposlovanju raziskovalcev. Tako opredeljuje etične in profesionalne vidike, zaposlovanje, delovne pogoje ter socialno varnost in usposabljanja.

V omenjenem evalvacijskem obdobju smo pričeli urejati zaposlovanje raziskovalcev za nedoločen čas, povečali smo število tujih učiteljev in raziskovalcev. Kot pogoj za habilitacijo učiteljev smo uvedli trimesečno bivanje v tujini; na rektoratu smo pripravili organizacijsko strukturo kadrovske službe, ki bo omogočala razvoj kadrovske funkcije. Prav tako smo sprejeli Politiko odprtega in preglednega zaposlovanja raziskovalcev na podlagi njihovih dosežkov, navodilo o zaposlovanju visokošolskih učiteljev z zahtevo odprtih mednarodnih razpisov, pričeli smo z urejanjem položaja visokošolskih učiteljev na asistentskih delovnih mestih in sprejeli normative za zaposlovanje v strokovnih službah.

Slika 14: Vmesna evalvacija ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Kadrovski razvoj 2012-2016



### 3.2.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

Pedagogi se strokovno izobražujejo in razvijajo na različnih mednarodnih dogodkih (Erasmus+ in druge izmenjave, sobotno leto, mednarodne konference itd.) ter tudi prek sodelovanja na mednarodnih in domačih projektih in iniciativah (npr. mentorstvo, področne kompetence). Članice in rektorat jim omogočamo razvoj z izvajanjem usposabljanj in drugih dogodkov ter z omogočanjem udeležb na relevantnih dogodkih (informacije, podpora, sredstva) in z izvajanjem habilitacijskih postopkov. Usposabljanja, ki jih omogočamo s sredstvi članic in prek programov, v katere smo vključeni (npr. Erasmus+), beležimo v kadrovskih službah članic. Pedagogi pripravljajo osebne letne delovne načrte, ki vključujejo razvoj zaposlenega. Članice bolj ali manj strukturirano skrbijo za prepoznavanje potencialov, za razvoj zaposlenih ter za nasledstvo kadrov in spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Usposabljanja pedagogov spremljamo še v okviru samoevalvacije študijskih programov. Poleg univerzitetne ravni tudi na članicah organiziramo izobraževanja, posvetovanja in druge dogodke, specifične za področje ali potrebe članice. Za še boljšo podporo razvoju pedagogov na članicah izvajamo in uvajamo instrumente, kot so mentorstvo pedagogom na začetku poti, kolegialne hospitacije, razbremenjevanje pedagogov, organiziranje specifičnih usposabljanj in izobraževanj, pedagoški dnevi in konference.

Na skupni ravni za razvoj zaposlenih med drugim skrbimo (1) z izvajanjem številnih usposabljanj in drugih dogodkov, (2) z uvajanjem skupnega kadrovsko-poslovnega informacijskega sistema, ki vključuje tudi modul Razvoj zaposlenih in predvideva omogočanje evidenc usposabljanj zaposlenih, (3) z uvajanjem in razvijanjem skupnih orodij

---

(letni pogovori zaposlenih, spremljanje zadovoljstva zaposlenih) ter (4) s kadrovske strategije raziskovalcev in obveščanjem.

Z usposabljanji za zaposlene omogočamo razvijanje konkretnih znanj in veščin, potrebnih za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, boljšo komunikacijo in sodelovanje zaposlenih ter organizacijski razvoj na različnih ravneh UL. Usposabljanja imajo tri ključne poudarke: (1) Usposabljanja za boljšo komunikacijo in sodelovanje na delovnem mestu (npr. konstruktivno reševanje konfliktov, asertivna komunikacija, veščine javnega nastopanja, organizacijska kultura, vodenje v akademskem okolju), (2) Usposabljanja za sistem in kulturo kakovosti (npr. oblikovanje in načrtovanje ciljev in ukrepov, samoevalvacija študijskih programov, izvajanje posvetovalnih obiskov); (3) začeli so pripravljati še usposabljanja za boljše zdravje in osebno rast (npr. obvladovanje stresa, čuječnost).

V nadaljevanju navajamo nekaj primerov članic, v katerih je razvoj zaposlenih bolj strukturirano podprt. Na primer za izvajanje usposabljanj in izobraževanj na nekaterih članicah delujejo centri (npr. Center za razvoj pedagoške odličnosti UL FU, Center za pedagoško izobraževanje UL FF) in programi oziroma intenzivnejše izvajanje usposabljanj (npr. UL EF, UL MF, UL FMF). Na UL EF imamo letni razpis za izobraževanje in usposabljanje pedagogov, izobraževanja se odvijajo tudi zunaj tega. Izvajamo letne osebne razgovore z visokošolskimi učitelji. Za načrtovanje kariere imajo visokošolski sodelavci mentorja. Na UL FDV imamo kadrovske strategije in uporabljamo na primer naslednje kadrovske instrumente: popis znanj, izkušenj ter strokovnih področij zaposlenih za lažje načrtovanje obremenitev ter identifikacijo znanj, ki jih fakulteti primanjkuje; instrument varnega razbremenjevanja; kadrovske načrte kateder, raziskovalnih centrov in oddelkov; formaliziran postopek izbire kandidata ob novi zaposlitvi in ob nastanku nepokritih delovnih nalog. Vsi ti instrumenti se povezujejo v instrument letnega pogovora z zaposlenim na pedagoškem, raziskovalnem in strokovnem delovnem mestu, v okviru katerega zaposleni s svojim vodjo definira individualni karierni načrt.

Skladno s strategijo internacionalizacije in razvojnimi cilji UL si prizadevamo za izboljšave zaposlovanja tujih učiteljev in raziskovalcev. Tudi v letu 2018 smo na pristojna ministrstva naslovili zahteve po medresorski uskladitvi, ki bi omogočala boljši in enostavnejši sistem zaposlovanja tujih raziskovalcev in učiteljev na UL. Informacije o zaposlovanju tujcev smo vključili v Navodila za izvajanje kadrovskega postopka, zato da bi skladno s *Strategijo internacionalizacije UL* in *Strategijo za razvoj karier raziskovalcev* omogočili tudi večje vključevanje tujih raziskovalcev in pedagogov tujcev v raziskovalno in pedagoško delo. Nadaljevali smo tudi uporabo instituta gostujočega učitelja. Spodbujamo krajša in daljša vključevanja tujcev v pedagoški proces.

Priložnosti za strokovni razvoj so še različne strokovne dejavnosti in pobude, v katere se vključujejo pedagoški in nepedagoški zaposleni. Tu omenjamo posvetovalne obiske, ki smo jih razvili v okviru projekta KUL. Obiski so razvojno naravnani, prispevajo k organizacijskemu razvoju članic in krepijo njihove lastne vire. Članicam je še zlasti dragocena izmenjava znanj in izkušenj, ki se odvija pred, med in po obiskih. Obiski močno vplivajo na krepitev sodelovanja znotraj UL, na ravni univerze in znotraj članic. Vplivajo tudi na razvoj posameznika, saj lahko veščine in znanja uporabijo v različnih delovnih in osebnih kontekstih. Precej oseb se je vključilo v usposabljanja za izvedbo posvetovalnih obiskov,

potem ko so same izkusile obisk v vlogi obiskane članice. Udeleženci na posvetovalnih obiskih in usposabljanjih za njihovo izvedbo krepijo veščine povezovalne komunikacije in vključujočega vodenja, ki so širše uporabne (pri vodenju, razvijanju kakovosti v študijskem procesu).

Slika 15: Evalvacija strategije ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Kadrovski razvoj 2017-2020



### 3.3 Informacijski sistem Univerze

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

*Zato bo UL v prihodnje postopno poenotila informacijske sisteme. Univerza bo izboljševala informacijsko podporo študiju tako, da bodo računalniki dostopni vsem študentom in da bo računalniško podprto tudi poučevanje.*

*Delovala bo transparentno in seznanjala deležnike ter javnost z informacijami o svojem delovanju (npr. objavljanje podatkov o svoji kakovosti, uspešnosti študija, zadovoljstvu študentov, njihovih zaposlenosti itn.). Posebna naloga informacijskega sistema je povečevanje prepoznavnosti in ugleda univerze tako, v domačem, kot v mednarodnem prostoru.*



### 3.3.1 Pregled po dveh obdobjih evalvacije

#### 3.3.1.1 Rezultati vmesne evalvacije strategije 2012–2016

V dotičnem evalvacijskem obdobju smo pripravili načrt integracije informacijskih sistemov UL. Vse članice UL so pristopile k vzpostavitvi enotnega poslovno informacijskega sistema in preko javnega razpisa smo izvedli razpis za izbiro ponudnika. Prav tako smo kadrovske okrepili Službo za informatiko in iz vrst članic UL vzpostavili kolegij delavcev, ki delajo na področju odnosov z javnostmi. Preko biltenov (23+3, e-Univerzitetnik, UL Echo) smo okrepili notranje in zunanje komuniciranje in pričeli pristopati k novim oblikam informiranja javnosti (npr. družbena omrežja, prav tako smo posodobili spletne strani).

Slika 16: Vmesna evalvacija ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Informacijski sistem 2012-2016



#### 3.3.1.2 Rezultati evalvacije strategije 2017–2020

Na področju informacijskega sistema je bila sprejeta enotna metodologija stroškovnega računovodstva na UL. Izpeljali smo implementacijo izmenjave elektronskih dokumentov na vseh področjih poslovanja med članicami univerze, kar je izboljšalo preglednost, celovitost, točnost in pravočasnost izvedbe finančnih transakcij in evidentiranja poslovnih dogodkov. Informacijski sistem za evidentiranje študijskih programov (EŠP) nam omogoča centralno upravljanje podatkov o vseh študijskih programih. Prav tako smo uskladili notranja pravila in informacijsko varnostno politiko za rektorat in članice. Z izdajanjem e-biltena ter ureditvijo spletnih strani in predstavitevnih brošur za tuje zainteresirane študente smo poskrbeli za še boljše komuniciranje z javnostjo. Prav tako redno komuniciramo prek spletne strani UL in na družbenih omrežjih (Facebook, Instagram, Youtube).

Slika 17: Evalvacija strategije ukrepov s področja zagotavljanja podpore izvajanju strategije: Informacijski sistem 2017-2020



### 3.4 Sintetični pregled rezultatov na področju »Zagotavljanje pogojev za uresničevanje strategije« v obdobju trajanja strategije 2012–2020

#### 3.4.1 Prostorski razvoj univerze

- v sodelovanju z UL FGG smo vzpostavili elektronsko bazo nepremičnin in optimizirali vrednosti po GURS;
- delno smo uredili vpis v zemljiško knjigo;
- dokončali smo investicije: UL FKKT-UL FRI (novogradnja UL FKKT-UL FRI), UL MF (Vrazov trg), UL EF in UL FF (energetski sanaciji), UL BF (laboratorij) in UL BF (prizidek);
- nadaljujemo sanacijo pomola UL FPP;
- nadaljujemo aktivnosti za ureditev prostorov za akademije;
- s pomočjo IRI smo pripravili energetski koncept UL in vzpostavili energetsko računovodstvo;
- uredili smo tri stanovanjske enote za gostujoče učitelje;
- sprejeli smo *Pravilnik o upravljanju s stvarnim premoženjem*;
- vzpostavili smo aplikacijo Centralne evidence nepremičnin UL;
- Upravni odbor UL je leta 2017 imenoval Komisijo za prostorski razvoj;
- nadaljujemo aktivnosti energetskega upravljanja;
- nadaljujemo reševanje prostorske stiske na posameznih fakultetah in akademijah z rešitvami najema, nakupa, gradnje.

---

### 3.4.2 Kadrovski razvoj univerze

- povečujemo zaposlovanje tujcev;
- uredili smo položaj VŠ učiteljev na asistentskih delovnih mestih, omogočamo zaposlovanje raziskovalcev za nedoločen čas;
- sprejeli smo *Pravilnik o izogibanju nasprotjem interesov*;
- sprejeli smo *Strategijo UL za razvoj karier raziskovalcev za obdobje 2012–2016* in *Akcijski načrt za njeno implementacijo*;
- sprejeli smo *Strategijo UL na kadrovskem področju za obdobje 2017–2020* z akcijskim načrtom;
- uspešno smo izpeljali zunanjo evalvacijo te strategije in dobili s strani Evropske komisije odobritev pravice do uporabe loga “Excellence in Research” do naslednje interne evalvacije v letu 2020;
- povečujemo število tujih učiteljev in raziskovalcev;
- uvedli smo minimalno trimesečno bivanje v tujini kot pogoj za habilitacijo učiteljev;
- sprejeli smo navodila o zaposlovanju visokošolskih učiteljev z zahtevo odprtih mednarodnih razpisov;
- sprejeli smo navodila o določanju plač;
- sprejeli smo normative za zaposlovanje v strokovnih službah;
- pripravili smo enotno metodologijo stroškovnega računovodstva na UL;
- pripravili smo *Pravilnik o sobotnem letu* in drugih odsotnostih delavcev zaradi izpopolnjevanja in usposabljanja;
- sistematično izvajamo izobraževanja za učitelje in strokovne delavce s poudarkom na novih oblikah dela s študenti;
- uvedli smo letne pogovore;
- sprejeli smo *Kazalnikov pedagoške odličnosti*.

### 3.4.3 Informacijski sistem univerze

- pripravili smo načrt integracije informacijskih sistemov UL;
- vzpostavili smo enotni poslovno informacijski sistem;
- sprejeli smo enotno metodologijo stroškovnega računovodstva na UL;
- prenovili smo univerzitetne informacijske infrastrukture;
- uvedli smo informacijski sistem za evidentiranje študijskih programov (EŠP), ki nam omogoča centralno upravljanje podatkov o vseh študijskih programih;
- v celoti smo informacijsko podprli izbirno prijavnico za mlade raziskovalce;
- uskladili smo notranja pravila in informacijske varnostne politike za rektorat in članice;
- izpeljali smo implementacijo izmenjave elektronskih dokumentov na vseh področjih poslovanja med članicami univerze, kar izboljšuje preglednost, celovitost, točnost in pravočasnost izvedbe finančnih transakcij ter evidentiranja poslovnih dogodkov;
- uvedli smo informacijski sistem eZavarovanje;

- 
- vzpostavili smo Svetovno mrežo UL in obveščamo tujo javnost z biltenom Echo;
  - pristopili smo k novim oblikam informiranja javnosti (spletna stran UL in družbena omrežja: Facebook, Instagram, YouTube; prav tako družbena omrežja klubov alumnov);
  - okrepili smo notranje komuniciranje z bilteni: e-Univerzitetnik, študentskih 365, 23+3;
  - ločeno obveščamo o dosežkih UL in njenem delovanju v mednarodnem prostoru prek elektronskega biltena UL Echo.

---

## 4 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Ocenjujemo, da so strategije, ki jih UL pripravlja, sprejema in izvaja, začrtane celovito, saj splošna strategija vključuje vse dejavnosti univerze, strategija internacionalizacije upošteva vse vidike, ki se v mednarodnem prostoru obravnavajo v okviru internacionalizacije, kadrovska strategija, ki se nanaša na akademske delavce, pa zajema vseh štirideset načel, ki izhajajo iz Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanj pri zaposlovanju raziskovalcev. Prav tako ocenjujemo, da so bili strateški dokumenti pripravljeni premišljeno tudi z vidika izvedljivosti zastavljenih ciljev. Vmesna evalvacija 2012–2016 in evalvacija strategije 2017–2020, opravljena v obdobju reakreditacije zavoda, ter njuna sinteza nam kažeta, da smo na vseh strateško prednostnih področjih v začrtanem obdobju strategije, dosegli številne mejnike in sprejeli ukrepe v dobro doseganja ciljev.

Na strateškem področju *Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika* smo ponosni, da z večanjem števila registriranih raziskovalcev na UL še naprej ohranjamo status največje raziskovalne ustanove v Sloveniji. Z vloženimi prizadevanji v zadnjih petih letih opažamo porast na področju vpetosti v raziskovalne projekte, tako nacionalne kot mednarodne. Skupno število tekočih evropskih projektov, v katerih sodeluje UL, se iz leta v leto povečuje zaradi izboljšanja splošne kakovosti prijav. Zelo zgovoren je podatek, da je Evropska komisija na konferenci EAIE predstavila podatek, da je bila UL v obdobju 2014–2016 po številu projektov ERASMUS+ Strateška partnerstva najuspešnejša univerza v Evropski uniji. V letu 2018 je bila na UL ustanovljena delovna skupina za pripravo projekta EUTOPIA v sklopu novega razpisa European Universities. V letu 2019 je zveza šestih evropskih univerz EUTOPIA v okviru razpisa programa Erasmus+ uspešno pridobila nepovratna sredstva v višini 5 milijonov evrov za gradnjo evropske univerze prihodnosti.

UL je kot osrednji center za razvoj umetniške dejavnosti v državi le-to okrepila z ustanovitvijo Sveta za umetnost UL, ki ga sestavljajo predstavniki akademij in fakultet, ki izvajajo študijske programe s področja umetnosti. S sprejetim poslovnikom in *Pravilnikom o upravljanju Sklada UL za umetniško področje* smo postavili temelje za pripravo razpisov, pridobivanja dodatnih virov financiranja ter transparentno delitev pridobljenih sredstev. UL je s skupnim projektom z Banko Slovenije - Malo galerijo BS – dodatno pripomogla h krepitvi tako umetniške dejavnosti svojih članic kot povezovanja z okoljem.

Na strateškem področju *Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov* je potrebno izpostaviti vzpostavitev elektronske evidence študijskih programov (EŠP), ki zagotavlja pregled študijskih programov na vseh treh stopnjah in njihovega razvoja (sprememb) skozi čas, pri čemer zagotavlja sledljivost podatkov in sprememb ter podpira process, predpisan za potrjevanje sprememb na članicah in na organih univerze. Delno je že zagotovljena povezljivost z drugimi informacijskimi sistemi (PAUL, e-NAKVIS), ki črpajo iste podatke in s tem zagotavljamo elektronsko in zanesljivo izmenjavo podatkov med deležniki, ki pri tem sodelujejo. S tem se vzpostavlja tudi transparentno študijsko okolje, ki študentom omogoča pregled nad možnostmi, priložnostmi, obveznostmi in zahtevami študija. S tem je njihova kariera študentov podprta s formalne in postopkovne strani in pregledna z vsebinske. K vzgoji vrhunskih diplo-

---

mantov znatno prispevajo tudi vse druge podporne aktivnosti (npr.) tutorski sistem, študentom s posebnimi potrebami ali statusom pa sistem usposabljanj za delo s študenti s posebnim statusom in napredek na področju samoevalvacij študijskih programov, ki ga vzpostavljamo na članicah kot centralni mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in procesa, namenjenega krepitvi uspešnega in učinkovitega študija in z udeležbo študentov pri razvoju študija in disciplin. Nadaljnji strateški fokus bo potreben na področju nadgradnje anket, natančneje študentske ankete in ankete o zaposljivosti diplomantov, v kateri načrtujemo vključiti programsko specifične kompetence študijskih programov, kar bo omogočilo boljši vpogled v spremljanje doseganja učnih izidov študentov.

Na področju *Uporaba znanja-tretja dimenzija univerze* nam je uspelo vzpostaviti bazo delodajalcev, vzpostavili pa smo tudi informacijsko platformo, na kateri objavljamo aktualne informacije za študente. Prav tako je bila UL pobudnik in soustanovitelj Slovenskega inovacijskega stičišča; spodbudili smo interdisciplinarno povezovanje s sodelovanjem v vseh 9 strateških razvojnih partnerstvih Pametne specializacije. V okviru delovanja Kariernih centrov UL smo vzpostavili Mrežo klubov alumnov UL in jo nagradili z digitalizacijo storitev. Vseh 26 članic UL se s svojimi alumni povezuje prek 57 klubov alumnov, ki skrbijo za povezovanje strokovnjakov z namenom prenosa znanja in spodbujanja razvoja stroke; krepitev ugleda fakulteti ali akademiji in s tem dvigovanje vrednosti svojim diplomantom; organizacijo izobraževanj, delavnic, posvetov in konferenc ter skrbijo za vseživljenjsko učenje; podporo članom ter krepitev poslovnih in kariernih povezav; karierno svetovanje in objavo prostih delovnih mest ter za pridobivanje ugodnosti in popustov pri različnih partnerjih. S Kariernimi centri UL smo s podporo financiranja dejavnosti iz sredstev Evropske unije v zadnjih letih uspešno vzpostavili raven storitev in sodelovanja, ki je primerljiva s kariernimi centri v anglosaških državah.

Strateško področje *Ustvarjalne razmere za delo in študij* je s preoblikovanjem Centra za univerzitetni šport v Center za občudijske dejavnosti in sprejetim *Pravilnikom o občudijski dejavnosti* omogočilo doseganje namena v večji meri, tj. spodbujanje razvoja kompetenc, veščin in predanosti s področij, ki niso neposredno del študijskega programa, krepitev možnosti kariernega razvoja in lažjega vključevanja na trg dela. Prav tako so bili sprejeti ukrepi na področju kakovostnejšega obveščanja zaposlenih UL preko uporabe dveh elektronskih biltenov 3+23 in e-Univerzitetnika. Poleg že uveljavljenih izborov priznanj in nagrad v okviru Tedna univerze smo začeli podeljevati najodličnejše raziskovalne dosežke in priznanja za dosežke strokovnih sodelavcev.

Na strateškem področju *Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost* je vmesna evalvacija 2012–2016 pokazala, da se je število tujih študentov na izmenjavi pri nas povečalo in je že leta 2016 preseglo načrtane vrednosti za leto 2020. Ravno tako se je povečalo število tujih študentov, vpisanih v študijske programe in je leta 2018 preseglo načrtovani cilj. Prav tako se je pomembno povečalo število tujih učiteljev in raziskovalcev. Pri zaposlovanju tujcev so bile ugotovljene tri ovire, in sicer zapletenost administrativnih postopkov pri zaposlovanju tujcev, uporaba tujega jezika v izobraževalnem procesu in neprimerljivost plačnega sistema z drugimi plačnimi sistemi.

Področje *Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja* je v evalvacij-

---

skem obdobju strategije deležno večjih premikov. Samoevalvacijo študijskih programov vzpostavljamo na članicah kot centralni mehanizem kakovosti za razvoj študijskih programov in procesa, namenjenega krepitvi uspešnega in kakovostnega študija. V tem procesu se upoštevajo rezultati vseh drugih mehanizmov (načrtovanje študijskega procesa, študentske ankete, spremljanje zaposljivosti diplomantov, zadovoljstvo zaposlenih, posvetovalni obiski), analiz in priporočil, kar omogoča poglobljene razmisleke in celovitejše oblikovanje izboljšav. Na ta način je tudi samoevalvacija študijskih programov vpeta v proces vodenja članice, kar zagotavlja sistemsko obravnavo in odzivanje na ugotovitve. Poslovna poročila UL s poročilom o kakovosti vsebujejo sintetične ugotovitve, ki izhajajo iz poročila o samoevalvaciji študijskih programov na UL v posameznem letu ter tako povezujejo povratne zanke s področja kakovosti, s čimer zagotavljamo, da je sistem kakovosti tudi bolj razumljiv, transparenten in medsebojno povezan. Tudi tako, predvsem pa z metaevalvacijami procesov kakovosti, redno nadgrajujemo notranji sistem kakovosti, s čimer se odzivamo na spremenjene notranje in zunanje potrebe, ki jih pozorno spremljamo. Pri nadaljnjem razvoju mehanizmov upoštevamo mednarodne raziskave in prakse drugih univerz, s čimer zagotavljamo z ugotovitvami podprt razvoj in gradimo na dragocenih izkušnjah univerz v mednarodnem prostoru. Sodelovanje je ključno za pravilno razumevanje različnih potreb, ustrezno oblikovanje rešitev, usklajeno razumevanje načrtovanih ciljev, pospešeno prepoznavanje in izmenjavo znanj, praks in idej ter za povečevanje pripadnosti kulturi kakovosti in pripadnosti univerzi. Prav tako aktivno sodelujemo kot partnerji v tematskih skupinah EUA (EUA Learning & Teaching Thematic Peer Groups), prek predstavnikov UL kot predstavnikov Slovenije, in tudi v delovnih skupinah Bologna Follow-Up Group (BFUG).

Za zagotavljanje pogojev za uresničevanje *Strategije Univerze v Ljubljani 2012–2020* na področju prostorskega razvoja univerze so bila pridobljena evropska sredstva, ki so omogočila izboljšanje prostorskih pogojev, pridobitev primernih prostorov in energetske sanacije. Ključna premika pri upravljanju nepremičnin sta bila sprejetje *Pravilnika o upravljanju s stvarnim premoženjem UL* in vzpostavitev aplikacije Centralne evidence nepremičnin UL. Na področju kadrovskega načrtovanja in razvoja se nadaljuje urejanje položaja in zakonodaje visokošolskih učiteljev na asistentskih delovnih mestih ter urejanje delovnih razmerij iz določenega v nedoločen čas za raziskovalce. Na področju informacijskega sistema je bila sprejeta enotna metodologija stroškovnega računovodstva na UL. Izpeljali smo implementacijo izmenjave elektronskih dokumentov na vseh področjih poslovanja med članicami univerze, kar je izboljšalo preglednost, celovitost, točnost in pravočasnost izvedbe finančnih transakcij ter evidentiranja poslovnih dogodkov. Informacijski sistem za evidentiranje študijskih programov (EŠP) nam omogoča centralno upravljanje podatkov o vseh študijskih programih. Prav tako smo uskladili notranja pravila in informacijsko varnostno politiko za rektorat in članice. Z izdajanjem e-biltena ter ureditvijo spletnih strani, družbenih omrežij in predstavitevnihih brošur za tuje zainteresirane študente smo poskrbeli za boljše komuniciranje z javnostjo.

# 5 SINTETIČNI PRIKAZ URESNIČEVANJA CILJEV DIMENZIJE

## 5.1 Strateško prednostna področja

CILJ	IZVRŠITEV (majhen/ zmeren/velik premik)
<b>Ustvarjanje znanja in umetniških del za trajnostni razvoj družbe in posameznika</b>	
UL bo spodbujala nastajanje velikih interdisciplinarnih raziskovalnih skupin, ki bodo imele zadostno koncentracijo kadrov, znanja, opreme in sredstev za pridobivanje in koordinacijo velikih mednarodnih projektov ter za enakopravno sodelovanje v njih s ciljem doseganje vrhunskih rezultatov. Tudi zato se bo tesneje povezovala z raziskovalnimi instituti in razvojnimi centri.	Velik premik
Krepila doktorsko šolo kot mednarodno okolje ustvarjanja novega znanja in nastajanja novih projektov in raziskovalnih skupin v sodelovanju med mentorji in doktorskimi študenti. Dosežke doktorskega študija bodo novi doktorji znanosti nadgradili v podoktorskih projektih.	Zmeren premik
Oblikovala dejavno raziskovalno politiko v obliki sistematičnega načrtovanja in izvajanja podoktorskih projektov ter kriterijev za prepoznavanje in ukrepov za spodbujanje obetavnih, nadpovprečnih in vrhunskih znanstveno raziskovalnih dosežkov raziskovalnih skupin.	Zmeren premik
Oblikovala notranje finančne mehanizme in spodbude za raziskovalno delo ter ukrepe za spodbujanje in nagrajevanje interdisciplinarnega povezovanja ter povezovanja med članicami.	Velik premik
<b>Izobraževanje (prenos znanja) družbeno odgovornih diplomantk in diplomantov</b>	
Organizacijsko in izvedbeno bo povečala ločevanje strokovnih od univerzitetnih programov s ciljem, da bodo posamezni strokovni programi zagotavljali bolj praktično naravnani študij in bodo umeščeni v samostojne članice univerze z možnostjo skupnega koriščenja prostorov, opreme in kadrov z drugimi članicami. To vprašanje in vprašanje stopnjevanosti univerzitetnih programov bo reševala v sodelovanju s članicami.	Zmeren premik



Povečala bo uspešnost izobraževanja v smislu večje prehodnosti, manjšega osipa, skrajšanja časa študija ter večje zaposljivosti diplomantov in sicer z usmerjanjem in izbiro študentov, s sistemom tutorstva, z usposabljanjem učiteljev za večjo kakovost pedagoškega dela s poudarkom na metodah dela, ki so usmerjene na študente, s sodelovanjem članic pri izvajanju programov na podlagi mobilnosti študentov in učiteljev, z vključevanjem študentov v raziskovalno delo, s kariernim svetovanjem ter z izboljševanjem opreme in pogojev za študij.	Velik premik
Vzpostavila bo mehanizem za spreminjanje študijskih programov s ciljem povečanja njihove relevantnosti in zmanjšanja razdrobljenosti: uravnavanje vpisa, posodabljanje in povezovanje programov, uvajanje novih, mirovanje in ukinjanje obstoječih programov, za katere ni zanimanja in ne prispevajo odločilno k narodni samobitnosti.	Velik premik
<b>Uporaba znanja – tretja dimenzija univerze</b>	
Z oblikovanjem strateško razvojnih partnerstev in skupnih razvojnih skupin ter z izvajanjem razvojnih projektov v sodelovanju z gospodarskimi organizacijami in javnim sektorjem.	Velik premik
Z okrepitevijo pisarne za prenos tehnologij in oblikovanjem vloge menedžerjev znanja kot promotorjev prenosa temeljnega znanja v praktično uporabo ter konkretnih razvojnih vprašanj iz proizvodnega okolja v raziskovalne in razvojne skupine.	Zmeren premik
Z razvojem ponudbe programov vseživljenjskega učenja za izpopolnjevanje in usposabljanje diplomantov vključno z možnostjo pridobitve dodatnih kvalifikacij.	Zmeren premik
Z okrepitevijo dejavnosti kariernega centra, katerega naloga je usmerjanje študentov v študijske programe UL, pomoč pri načrtovanju kariere in zaposlovanju diplomantov, sodelovanje z delodajalci, organizacija klubov diplomantov in spremljanje zaposljivosti ter uspešnosti diplomantov v delovnih okoljih.	Velik premik
Z boljšo povezanostjo in medsebojnim sodelovanjem kariernega centra, LUI, IRI in pisarne za prenos znanja s poudarkom na spodbujanju nastajanja novih podjetij in novih delovnih mest ter povečevanju možnosti zaposlovanja.	Velik premik
<b>Ustvarjalne razmere za delo in študij</b>	
Z oblikovanjem posebnega programa za razvoj kulture pripadnosti Univerzi in za spodbujanje ustvarjalnosti ter zavzetosti za delo in študij, ki bo vključeval uporabo simbolov univerze, kodekse ravnanja skupne strokovne in družabne dogodke, nagrade in priznanja in podobno.	Zmeren premik
Z oblikovanjem univerzitetnega štipendijskega sklada, katerega naloga bo zlasti spodbujanje najbolj nadarjenih študentov k vrhunskim dosežkom.	Zmeren premik
Z vzpostavitvijo univerzitetne knjižnice, ki bo povezovala samostojne knjižnice v integriran, v register vpisan in posebej financiran knjižnični sistem. Njegova naloga bo tudi zbirati, urejati in javnostim posredovati publikacije ter druge oblike informacij o dosežkih Univerze oziroma njenih članic.	Zmeren premik

Z vzpostavitev centra za obštudijske dejavnosti, katerega naloga bo skrb za šport, kulturo, umetniško, socialno, prostovoljsko in družabno dejavnost ter za neformalno izobraževanje študentov in zaposlenih. Te dejavnosti bo smiselno povezala z izobraževalnimi in drugimi programi Univerze in okolja.	Zmeren premik
<b>Internacionalizacija za mednarodni pretok znanja in prepoznavnost</b>	
Povečala ponudbo svojih izobraževalnih programov v tujih jezikih, posebej na drugi in tretji stopnji študija ter v obliki poletnih šol, ob hkratni skrbi za razvoj slovenskega znanstvenega jezika.	Zmeren premik
Povečala izvajanje svojih izobraževalnih programov v tujini, zlasti na Zahodnem Balkanu, v Jugovzhodni Evropi in Sredozemlju.	Zmeren premik
Povečala mobilnost oziroma izmenjave zaposlenih in študentov s tujimi univerzami ter povečala delež tujih učiteljev in raziskovalcev.	Velik premik
Dajala prednost raziskovalni dejavnosti, ki bo vpeta v mednarodne raziskovalne mreže.	Velik premik
Vzpostavila univerzitetno založbo za diseminacijo vrhunskih znanstvenih del v domačem in mednarodnem prostoru.	Zmeren premik
<b>Kakovost za doseganje odličnosti na vseh področjih delovanja</b>	
Z okrepitevijo celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki vključuje enotne kazalnike kakovosti na posameznih področjih delovanja, stalno spremljanje doseganja kakovosti ter ukrepe za njeno izboljšanje. Povezati mora obstoječe instrumente, kot so habilitacijska merila, študentske ankete in ocene dela strokovnih služb ter oblikovati nekatere nove, kot je spremljanje zaposljivosti diplomantov. Spremljanje in zagotavljanje kakovosti mora biti neposredno povezano z načrtovanjem dela ter z notranjimi in zunanjimi evalvacijami.	Velik premik
S pospeševanjem mednarodnih evalvacij kakovosti ter akreditacij programov in institucij na področjih, kjer je to relevantno.	Velik premik
Z okrepitevijo analitske in razvojne službe, katere naloga je z izvajanjem študij in analiz težav in dosežkov univerze ter skrbjo za delovanje sistema kakovosti prispevati k njenemu razvoju.	Velik premik

## 5.2 Zagotavljanje pogojev za uresničevanje strategije

POGOJ	IZVRŠITEV
<b>Prostorski razvoj univerze</b>	
Boljše upravljanje z razpoložljivimi prostorskimi zmogljivostmi, ki mora biti podprto z informacijskim sistemom na ravni Univerze in mora omogočati uporabo prostorov med članicami.	Velik premik
Dokončanje izgradnje novih prostorov za UL FKKT in UL FRI na Brdu.	Velik premik

Ureditev prostorskih razmer za UL FF v sedanji in sosednjih zgradbah.	Zmeren premik
Izgradnja novih prostorov za umetniške akademije za Roško cesto.	Zmeren premik
Izgradnja novih telovadnic z ambicijo ureditve univerzitetnega športnega parka Kodeljevo, v sodelovanju z mestom Ljubljano.	Majhen premik
Zagotovitev prostorov za gostujoče učitelje in raziskovalce ter dodatnih študijskih prostorov za študente.	Zmeren premik
Obnova obstoječih univerzitetnih zgradb za večjo energetsko učinkovitost.	Zmeren premik
Oblikovanje načrtov prostorskega razvoja za potrebe drugih članic ter sprotno reševanje najbolj akutnih problemov.	Zmeren premik
<b>Kadrovski razvoj univerze</b>	
Kot pogoj za sklepanje trajnejših delovnih razmerij z učitelji in raziskovalci bo postavila enoletno izobraževanje, usposabljanje ali delo na tuji visokošolski ali znanstveni ustanovi oziroma v praksi.	Velik premik
Dosledno bo izvajala odprte razpise kadrovanja učiteljev in raziskovalcev, pri katerih bodo ključno merilo izbire znanstvene, strokovne in pedagoške reference. To bo upoštevala tudi v habilitacijskih merilih in postopkih.	Velik premik
Z aktivnim in strokovnim kadrovanjem bo izboljšala svojo kadrovske sestavo in povečevala delež tujih učiteljev in raziskovalcev.	Zmeren premik
Svojim sodelavcem bo omogočala izpopolnjevanje in pridobivanje izkušenj na tujih znanstvenih in visokošolskih ustanovah ter v praksi z inštitutom sobotnega leta, in drugimi organizacijskimi ukrepi. Uspešnim mladim sodelavcem bo omogočala varnejšo karierno pot.	Zmeren premik
S prožno kombinacijo pedagoškega, raziskovalnega, razvojnega in organizacijskega dela bo zagotavljala izpolnjevanje delovnih obveznosti zaposlenih.	Zmeren premik
<b>Informacijski sistem Univerze</b>	
UL bo v prihodnje postopno poenotila informacijske sisteme. Univerza bo izboljševala informacijsko podporo študiju tako, da bodo računalniki dostopni vsem študentom in da bo računalniško podprto tudi poučevanje.	Zmeren premik
Delovala bo transparentno in seznanjala deležnike ter javnost z informacijami o svojem delovanju (npr. objavljanje podatkov o svoji kakovosti, uspešnosti študija, zadovoljstvu študentov, njihovi zaposlenosti itn.). Posebna naloga informacijskega sistema je povečevanje prepoznavnosti in ugleda univerze tako, v domačem, kot v mednarodnem prostoru.	Zmeren premik

---

## 6 VIRI

- Etični kodeks za raziskovalce Univerze v Ljubljani (2014). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/raziskovalno\\_in\\_razvojno\\_delo/etika\\_v\\_raziskovanju/](https://www.uni-lj.si/raziskovalno_in_razvojno_delo/etika_v_raziskovanju/) [pridobljeno: 21. 2. 2020].
- Letno poročilo 2016 (2016). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/poslovno\\_financno\\_in\\_letno\\_porocilo\\_ter\\_program\\_dela/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/) [pridobljeno 21. 2. 2020].
- Letno poročilo 2017 (2017). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/poslovno\\_financno\\_in\\_letno\\_porocilo\\_ter\\_program\\_dela/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/) [pridobljeno 21. 2. 2020].
- Letno poročilo 2018 (2018). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/poslovno\\_financno\\_in\\_letno\\_porocilo\\_ter\\_program\\_dela/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/) [pridobljeno 21. 2. 2020].
- Letno poročilo 2019 (2019). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/poslovno\\_financno\\_in\\_letno\\_porocilo\\_ter\\_program\\_dela/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/poslovno_financno_in_letno_porocilo_ter_program_dela/) [pridobljeno 13. 5. 2020].
- Odlični in ustvarjalni: strategija Univerze v Ljubljani 2012–2020 (2012). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/strategija\\_ul/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/strategija_ul/) [pridobljeno 21. 2. 2020].
- Pravila za kakovost UL (2017). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/predpisi\\_statut\\_ul\\_in\\_pravilniki/2013071211432739/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2013071211432739/) [pridobljeno 21. 2. 2020].
- Pravilnik o študnetih s posebnim statusom na UL (2018). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/predpisi\\_statut\\_ul\\_in\\_pravilniki/2014101712292151/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2014101712292151/) [pridobljeno 14. 5. 2020].
- Pravilnik o doktorskem študiju Univerze v Ljubljani (2019). Dostopno na: <https://www.uni-lj.si/studij/doktorski/pravila/> [pridobljeno 21. 2. 2020].
- Pravilnik o upravljanju s stvarnim premoženjem UL (2015). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/predpisi\\_statut\\_ul\\_in\\_pravilniki/2015122410340154/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2015122410340154/).
- Vloga za podaljšanje akreditacije Univerze v Ljubljani<sup>18</sup> (2019).
- Pravilnik o upravljanju Sklada UL za umetniško področje (2020). Dostopno na: [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/organizacija\\_pravilniki\\_in\\_porocila/predpisi\\_statut\\_ul\\_in\\_pravilniki/2020041610460430/](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija_pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2020041610460430/) [pridobljeno 13. 5. 2020].

---

<sup>18</sup> Notranji dokument