Univerza *v Ljubljani*
Akademija *za glasbo*

STRATEGIJA RAZVOJA
Akademije za glasbo
UNIVERZE V LJUBLJANI
2021–2027

Univerza *v Ljubljani*
Akademija *za glasbo*

STRATEGIJA RAZVOJA
Akademije za glasbo
UNIVERZE V LJUBLJANI
2021–2027

Ljubljana, september 2021

Sodelujoči pri pripravi strategije UL AG 2021–2027:

- **vodstvo UL AG:**
  prof. Marko Vatovec, *dekan*, prof. mag. Ivan Florjanc, *prodekan za študijske zadeve*, prof. Matjaž Drevenšek, *prodekan za umetniško dejavnost*, prof. Dušan Bavdek, *prodekan za kakovost in mednarodno dejavnost*, Mojca Žugelj Marič, *tajnik*;
- **predstojniki oddelkov:**
  prof. dr. Andrej Misson, izr. prof. Sebastjan Vrhovnik, prof. Matjaž Robavs, prof. Tomaž Petrač, prof. dr. Karolina Šantl Zupan, prof. Tomaž Rajterič, izr. prof. dr. Branka Rotar Pance, prof. Mario Perestegi, prof. Egon Mihajlović;
- **vodje kateder:**
  doc. Matej Hotko, prof. Andrej Grafenauer, izr. prof. Luka Juhart, prof. Borut Zagoranski, izr. prof. Vito Žuraj, strok. svet. Ivan Jose Vombergar, strok. svet. Brigita Pavlinc, prof. Dušan Kranjc, prof. dr. Darja Koter;
- **drugi visokošolski učitelji in sodelavci:**
  izr. prof. Gal Faganel, izr. prof. Miha Rogina, prof. Bojan Gorišek, izr. prof. Renata Bauer, doc. dr. Katarina Zadnik, doc. Theresa Plut, doc. David Veber, doc. Simon Klavžar, strok. svet. Aleš Vesel, izr. prof. Simon Dvoršak;
- **predstavnici strokovnih služb:**
  Nina Podlipnik, Manja Belina;
- **predstavniki Študentskega sveta UL AG:**
  Urban Stanič, Klemen Kocijančič, Maša Prah;
- **predstavnica sindikata na UL AG:**
  strok. svet. Brigita Pavlinc;
- **člani Strateškega sveta UL AG:**
  Helena Meško, Ljudmila Kastelec, Polona Češarek, Maja Kojc, Majda Jecelj, Nenad Firšt, Simon Krečič.

Koordinatorka procesa: prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*, **sodelavka**: mag. Ana Oblak, *Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta*

V tem dokumentu uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol.

KAZALO

NAGOVOR DEKANA 1

1. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN TVEGANJ AKADEMIJE ZA GLASBO 2021 2

2. VIZIJA STRATEŠKEGA USPEHA AKADEMIJE ZA GLASBO 2027 10

3. POSLANSTVO, VREDNOTE IN KRATEK ZAPIS VIZIJE AKADEMIJE ZA GLASBO 16

4. STRATEGIJA AKADEMIJE ZA GLASBO 2021–2027 17

4.1 SA1: Zagotoviti zadostno financiranje in materialne pogoje 19

4.2 SA2: Vlagati v kadre in organizacijo 22

4.3 SA3: Premik v glavah 25

4.4 SA4: Dvigniti prepoznavnost in odmevnost: PIÙ VIVO! 28

4.5 SA5: Zagotavljati odličnost študijskih procesov in dejavnosti 31

4.6 SA6: Sodelovanje in zgledi doma in v tujini 34

4.7 SA7: Krepiti umetniško delovanje 37

4.8 SA8: Poživiti kulturo 39

5. KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJE AKADEMIJE ZA GLASBO 2021–2027 41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti UL AG 2
Tabela 2: Slabosti UL AG 3
Tabela 3: Priložnosti v okolju UL AG 5
Tabela 4: Tveganja v okolju UL AG 7
Tabela 5: Vizija strateškega uspeha UL AG 31. decembra 2027 10
Tabela 6: Strateška aktivnost 1 19
Tabela 7: Strateška aktivnost 2 22
Tabela 8: Strateška aktivnost 3 25
Tabela 9: Strateška aktivnost 4 28
Tabela 10: Strateška aktivnost 5 31
Tabela 11: Strateška aktivnost 6 34
Tabela 12: Strateška aktivnost 7 37
Tabela 13: Strateška aktivnost 8 39
Tabela 14: Kazalci za kontrolo strateških aktivnosti 2021–2025 s ciljnimi vrednostmi 41
Tabela 15: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov 2021–2027 s ciljnimi vrednostmi 43

KAZALO SLIK

Slika 1: Strategija Akademije za glasbo Univerze v Ljubljani 2021–2027 13

NAGOVOR DEKANA

Spoštovani.

Tudi s tem dokumentom, ki ga držite v rokah, se oziramo navzven, k najboljšim. Želimo jim slediti, ime Akademije za glasbo Univerze v Ljubljani želimo samozavestno postaviti na srednjeevropski zemljevid najboljših visokošolskih glasbenih institucij.

Pričujoča strategija je nastajala v izjemno težkih razmerah, ko so se ambiciozna razmišljanja zdela skoraj utopična, saj je epidemija Covid19 izjemno okrnila vse možnosti javnega nastopanja in delovanja v večjih skupinah. Naša koncertna dejavnost, na katero smo vsa leta upravičeno ponosni, saj našim študentom omogoča izjemne možnosti profesionalnega zorenja in priprave na bodoče poklice, je bila popolnoma odrezana.

Kljub temu se nismo predajali malodušju, temveč smelo načrtovali. Zavedamo se svoje majhnosti, a hkrati verjamemo, da smo zaradi nje bolj vitki, gibčni, spretnejši. Zavedamo se svoje družbene vloge, ki se marsikomu zdi obrobna, nepomembna, sploh v težkih časih preizkušenj. A glasba je zvesta spremljevalka človekovega življenja in razvoja vse od začetkov. Zavedamo se svojih pomanjkljivosti in smo jih pripravljeni odpravljati. Zavedamo se tudi svojih prednosti in smo jih pripravljeni razvijati. Zavedamo se tudi izzivov časa in smo se pripravljeni z njimi spopadati.

Težko bi danes napovedali, kaj se bo dogajalo daljnega leta 2027, 'čez dolgih sedem let', kot pravi neka ljudska pesem. Dokument, ki je pred vami, nam daje smernice in kaže, kako nadzorovati rezultate v času do leta 2027. Gotovo ne bodo vsi rezultati natančno taki, kot si želimo, česa zagotovo ne bomo uspeli uresničiti, zagotovo pa si bomo zato prizadevali. In zagotovo bo leta 2027 Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani drugačna kot danes, mnogo boljša, še bolj prisotna in prepoznavna v svojem okolju.

Zahvaljujem se vsem kolegicam in kolegom, ki so sodelovali pri pripravi Strategije razvoja UL AG 2021−2027. Proces priprave smo se trudili zastaviti čim širše, zajeti čim več tistega, kar nas bo v prihodnosti povezovalo in motiviralo k kakovostnem delovanju. Upam, da smo pri tem uspeli.

Posebna zahvala gre seveda dr. Adriani Rejc Buhovac, ki nas je v tem procesu vodila, usmerjala in s svojo odprtostjo velikokrat tudi navdihovala.

Prof. Marko Vatovec,
dekan Akademije za glasbo Univerze v Ljubljani

Ljubljana, september 2021

1. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN TVEGANJ AKADEMIJE ZA GLASBO 2021

Analizo prednosti, slabosti, priložnosti in tveganj UL AG smo izdelali v zaporedju več strateških delavnic. Izkustvena analitična spoznanja sodelujočih smo na področju priložnosti in tveganj dopolnili tudi z raziskovalnimi ugotovitvami. *Tabeli 1* in *2* prikazujeta, v čem je UL AG odlična oziroma šibka, *tabeli 3* in *4* pa, kaj je ugodnega in kaj neugodnega v okolju. Vsa spoznanja se navezujejo na čas, v katerem je bila izdelana analiza (pomlad 2021).

Tabela 1: Prednosti UL AG

PREDNOSTI – v čem je UL AG odlična	
1.	Študenti in študentke AG imajo priložnost nastopati z vsemi profesionalnim dirigenti, orkestri, profesionalnim zborom, opernimi produkcijami in drugimi glasbeno kulturnimi institucijami v Sloveniji. Koncerti so lahko posneti in objavljeni na video kanalih UL AG, dobro je tudi sodelovanje z Radio Slovenija. Nekateri so tudi kritiško zabeleženi. To je dragocen adut naše ustanove in edinstvena tovrstna praksa.
2.	Tekom študija dirigiranja je študentom nudena možnost opravljanja prakse, letnih izpitov in magistrskega koncerta z Orkestrom Slovenske filharmonije oziroma Zborom Slovenske filharmonije.
3.	Imamo številne mednarodno uveljavljene profesorje in profesorice, med njimi tudi mlajše sodelavce, avantgardo, ki zelo uspešno prenašajo svoje znanje in izkušnje na študente. Reference visokošolskih učiteljev UL AG imajo pomembno težo pri pridobivanju štipendij, projektov in kasnejši zaposlitvi diplomantov.
4.	Imamo vrhunske instrumentalne in vokalne sestave.
5.	Smo majhna ustanova, med seboj se dobro poznamo, kar omogoča kakovostno medsebojno povezovanje in sodelovanje. Pri skupinskem praktičnem izobraževanju je zaradi maloštevilnosti skupin/letnika več aktivnega praktičnega dela na posameznega študenta.
6.	Sodobni študijski program Glasbene pedagogike nudi širino profila, kar omogoča zaposljivost na vseh stopnjah splošne in glasbene izobraževalne vertikale. Tudi ostali pedagoški in umetniški magistrski študijski programi nudijo visoko stopnjo zaposljivosti diplomantov.
7.	Številni diplomanti in diplomantke UL AG so mednarodno prepoznavni in uspešni. Udeležbe na mednarodnih tekmovanjih in avdicijah v svetovno renomirane orkestre ter operne ansamble so zelo uspešne.
8.	Omogočamo svobodno formiranje komornih sestavov in izbiro mentorja pri predmetu Komorna igra.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 1

PREDNOSTI – v čem je UL AG odlična	
9.	Živimo na stičišču kultur. Regionalno smo odlično pozicionirani. Smo vodilni na področju držav bivše Jugoslavije za študente, ki se odločajo za vse stopnje študija, tudi znanstveni doktorski študij s področja glasbene pedagogike.
10.	Nudimo brezplačen študij za Slovence in državljane EU.
11.	Imamo dobre povezave s celotno vertikalo glasbenega in splošnega šolstva v povezavi s pedagoško prakso. Sodelujemo tudi v Zvezi glasbenih šol Slovenije.
12.	Kljub nizki finančni podpori in šibki infrastrukturi dosegamo visoko kakovostne rezultate (odlični rezultati dela v ‚partizanskih' razmerah).
13.	Smo del celovite univerze, kar omogoča interdisciplinarnost in izbirnost v okviru njenih članic. Relativno dobro je razvita kooperacija med umetniškimi akademijami.
14.	Smo člani različnih mednarodnih strokovnih združenj in organizacij (AEC, GMEL, EAS, CEEC idr.).

Tabela 2: Slabosti UL AG

SLABOSTI – v čem je UL AG šibka	
1.	Prostorsko in z vidika opreme (inštrumenti in ostala tehnična oprema) smo šibki.
2.	Prejemamo nezadostno državno financiranje; tudi večino tržnih sredstev porabimo za plače, pa te še vedno niso konkurenčne tujim inštitucijam. Zato tudi nismo sposobni izplačevati IRD sredstev. Zaposleni se obračajo na vodstvo UL AG za izplačila lektorskih in recenzentskih pregledov, kotizacij različnih konferenc, simpozijev, tekmovanj itd. Honorarji, določeni s cenikom AG, so nizki; delo z Erasmus študenti ni plačano.
3.	Imamo nizko razmerje med redno zaposlenimi in pogodbenimi sodelavci – premalo možnosti za redno zaposlitev visokošolskih učiteljev. Hkrati visoke pedagoške obremenitve visokošolskih sodelavcev.
4.	Strokovno administrativne in tehnične službe so kadrovsko podhranjene – pri posameznikih tudi nizka motivacija, premajhno prevzemanje odgovornosti; vsi ne dohajajo tempa. Nimamo izobraževalnega načrta za strokovne delavce, raven povezovanja v okviru UL in s primerljivimi institucijami v tujini ni zadostna.
5.	Še vedno je prisotna negativna miselnost – občutki negotovosti in ogroženosti – nočemo videti, v čem smo dobri, premalo imamo poguma to izraziti. Kot inštitucija ne dajemo v zadostni meri videza odličnosti, v okolju nastopamo premalo samozavestno. To je povezano tudi s pomanjkanjem finančnih sredstev.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 2

SLABOSTI – v čem je UL AG šibka	
6.	Nepovezanost zaposlenih, premalo zavzetosti in pripadnosti. Nedoslednost pri udejanjanju strokovnih in etičnih vrednot (transparentnost, odgovornost, točnost, disciplina, zgled). Premalo pozornosti posvečamo tudi povezovanju alumnov in oblikovanju (privzgajanju) zavesti pripadnosti ustanovi.
7.	Mnenja študentov in študentk niso dovolj upoštevana; premalo je prostora za konstruktivno kritiko in svobodno izmenjavo mnenj. Rezultati anket so zaradi sistemskih problemov v določenih segmentih nerelevantni, čeprav so za posameznika pomemben usmerjevalec izboljšave študijskega procesa.
8.	Nismo dovolj relevantni pri učnih programih in predmetih (npr. ogromno energije porabimo za ozke discipline, ki jih večina ne bo mogla prakticirati, nimamo dovolj programov vseživljenjskega učenja in izpopolnjevanja). Nimamo, denimo, študijske smeri Korepetiranje, ki bi zagotovila ustrezno diferenciacijo in specializacijo na tem področju. Primanjkuje tudi prakse iz korepetiranja pri pianistih.
9.	Sistemsko nismo dovolj urejeni (procesi, dokumentacija, prenos znanj in izkušenj). "Rabimo zgodovinski spomin ustanove." Premalo pozornosti namenjamo študijskemu in organizacijskemu področju.
10.	Vsi še nismo osvojili sodobnih informacijsko komunikacijskih tehnologij. Učilnice in predavalnice niso enakovredno opremljene s sodobno informacijsko komunikacijsko tehnologijo, kar v določenih primerih povzroča neenakost delovnih pogojev.
11.	Imamo rezervo pri kakovosti individualnega pouka, kjer naj bi izpostavljali skrb za osebnostne talente študenta, jih nadgrajevali oziroma dopolnjevali. Zainteresiranost, motiviranost in samoiniciativnost študentov je zato včasih nizka.
12.	Tuji študenti prihajajo pretežno iz držav nekdanje Jugoslavije. Premalo je študentov iz srednjeevropskih in zahodnoevropskih držav, neevropskih študentov skorajda ni, kljub temu, da je kakovost študija višja kot pri vrsti primerljivih visokošolskih glasbenih institucij.
13.	Nismo še dovolj širše mednarodno prepoznavni. Nimamo mednarodne akreditacije. Tržne aktivnosti UL AG so omejene na umetniški program. Organiziramo premalo tekmovanj in srečanj študentov naših in tujih akademij.
14.	Nimamo projektne pisarne. Zelo težko pridobivamo raziskovalne projekte. Naša znanstveno raziskovalna skupina je majhna. Zelo malo je mladih, ki delujejo na znanstveno raziskovalnem področju.
15.	Premalo skrbimo za razvoj strokovnih in raziskovalnih področij. Izdajamo premalo strokovnih publikacij.
16.	Prepozne in nesistematične predhodne najave mednarodnih dogodkov na UL AG v okviru delovnih načrtov posameznih oddelkov/smeri (nosilcev dogodka) za pridobitev finančnih sredstev pri organizaciji in izvedbi.

Tabela 3: Priložnosti v okolju UL AG

PRILOŽNOSTI		Viri
1.	Dostopnost kulturnih dobrin (koncerti, gledališča, opera, galerije, klubi, neodvisna scena ipd.), atraktivnost mikrolokacije, t.j. Ljubljane, in dostopnost ostalih dobrin (turizem ipd.).	https://www.visitljubljana.com/sl/obiskovalci/odkrivajte/dozivetja/umetnost-in-kultura/
2.	Geografski in zgodovinski položaj Slovenije omogoča odskočno desko za JV Evropo. Slovenija je lahko atraktivno mesto za študij in delo.	https://studyinslovenia.si/why-slovenia/ideal-student-life/; https://www.investslovenia.org/business-environment/country-profile/geographical-characteristics
3.	V tujini je mnogo slovenskih študentov in profesorjev, ki bi morda radi prišli nazaj v Slovenijo.	https://www.gov.si/teme/slovenci-v-evropi/; https://www.delo.si/novice/slovenija/slovensko-pamet-bi-iz-tujine-radi-pripeljali-nazaj-domov/
4.	UL nudi veliko možnosti za izmenjave v tujini za študente in učitelje.	https://www.uni-lj.si/mednarodno_sodelovanje_in_izmenjave/
5.	Akreditacija umetniškega doktorata UL je v zaključni fazi postopka.	https://www.ag.uni-lj.si/studij/studij/vpis#doktorski-studij
6.	UL je članica uglednejših mednarodnih akademskih mrež. UL ima dobre stike s tujimi in domačimi vrhunskimi raziskovalnimi organizacijami.	https://www.uni-lj.si/studij/partnerji/zdruzenja/; https://www.uni-lj.si/studij/partnerji/clanice/
7.	Pokrivanje številnih področij na UL omogoča interdisciplinarnost in multidisciplinarnost raziskovalnega dela. Kompleksni družbeni problemi zahtevajo kompleksne odzive, ki lahko nastanejo le na interdisciplinarni ustanovi.	https://www.uni-lj.si/studij/clanice/; https://www.uni-lj.si/sodelovanje_z_gospodarstvom_in_sirsim_druzbenim_okoljem/
8.	UL ima raziskovanje dobro podprto z e-viri (dober dostop do baz).	https://www.uni-lj.si/knjiznice/digitalna_knjiznica_(dikul)/; https://www.uni-lj.si/knjiznice/organiziranost_knjiznic/
9.	Glavnina najboljših intelektualcev in intelektualk, umetniških ustvarjalcev in ustvarjalk itd. v Sloveniji je povezana z UL (moč alumnov).	https://www.uni-lj.si/alumni/nasi_alumni/
10.	Digitalizacija in razvoj novih kanalov komuniciranja ponujata priložnosti za bolj uspešno in učinkovito komuniciranje in pozicioniranje v družbi. Odpira se prostor vzpostavitve identitete v digitalnem svetu.	https://fowmedia.com/communication-changes-in-the-digital-transformation/

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 3

PRILOŽNOSTI		Viri
11.	Preko SRIP in podobnih mrež se bolj jasno oblikujejo zahteve glede poklicev prihodnosti. Potrebe po novih poklicih, novih znanjih in novih kombinacijah znanj se povečujejo.	https://www.bodieko.si/poklici-prihodnosti, https://srip-krozno-gospodarstvo.si/srip-krozno-gospodarstvo/razvoj-cloveskih-virov/
12.	EUTOPIA in druge mreže širijo polje delovanja tudi na področju izobraževanja z razvojem instrumentov (npr. štipendiranje, izmenjave ipd.). Tudi Erasmus in podobni projekti omogočajo povezovanje in izmenjavo znanj in izkušenj z mnogimi odličnimi tujimi univerzami.	https://www.uni-lj.si/eutopia_eng/; https://www.uni-lj.si/mednarodno_sodelovanje_in_izmenjave/program_erasmus_plus/
13.	Strokovne službe UL lahko nudijo širok spekter vsebinske podpore članicam in strokovno podporo na področjih, ki jih na nekaterih članicah zaradi majhnosti ni možno zagotoviti.	https://www.fu.uni-lj.si/o-fakulteti/zaposleni/strokovne-sluzbe/; https://www.ff.uni-lj.si/fakulteta/strokovne-sluzbe; https://www.fdv.uni-lj.si/obvestila-in-informacije/imenik-sodelavcev/strokovne-sluzbe
14.	Strokovne službe rektorata UL so zelo dobro povezane s tujimi univerzami.	https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/imenik_zaposlenih_na_rektoratu/
15.	Na voljo so evropska sredstva za mednarodno izmenjavo strokovnih delavcev.	https://www.uni-lj.si/mednarodno_sodelovanje_in_izmenjave/erasmus_plus_mobilnost_osebja_za_poucevanje/
16.	Potrebe po vseživljenjskem izobraževanju dobivajo na pomenu in prepoznavnosti.	https://www.pewtrusts.org/en/trend/archive/spring-2020/lifelong-learning-will-be-the-new-normal-but-are-we-ready
17.	Potrebe po odličnih mednarodnih skupnih programih (joint degree) v okolju so vse večje.	https://www.researchgate.net/publication/228454454_the_management_and_administration_of_joint_degree_programmes_models_trends_good_practices_and_recommendations
18.	Predznanje, ki ga gradi celotna izobraževalna vertikala, nudi slovenskim študentom že v začetku boljšo pozicijo pri opravljanju Preizkusa glasbeno umetniške nadarjenosti na program Glasbene umetnosti doma in v tujini.	https://www.zurnal24.si/uporabno/za-najvecjimi-zvezdami-je-tudi-ogromno-odrekanja-366333; https://www.gov.si/teme/programi-v-glasbenem-izobrazevanju/

Tabela 4: Tveganja v okolju UL AG

TVEGANJA		Viri
1.	Slovenska družba mecenstvu (donacije, sponzorstva) ni naklonjena. Mecenski del je rezerviran za velike igralce (Cankarjev dom, Festival Ljubljana idr.).	https://www.dnevnik.si/1042619440; https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1080775S.px/table/tableViewLayout2/
2.	Letos dvorane še ne bodo polne; abonenti so večinoma starejši, ti se bojijo za svoje zdravje.	https://www.rtvslo.si/kultura/oder/gledaliscniki-razocarani-to-je-vrhunski-cinizem-vlade/577834
3.	Domač trg je majhen. V Sloveniji je malo velikih odrov.	https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1080726S.px/table/tableViewLayout2/; https://www.stat.si/statweb/News/Index/5827
4.	Zakon o visokem šolstvu ne omogoča izenačitve statusa umetniških sodelavcev (korepetitorji, klavir A, B, C) s statusom lektorja.	http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO172
5.	UL si ne upa uveljavljati avtonomije, ki ji pripada. V družbi je premalo samozavestna in ne zna v zadostni meri uveljaviti svoje družbene vloge.	https://www.uni-lj.si/aktualno/novice/2017042013053853/; https://www.vecer.com/v-soboto/razvoj-univerz-druzbena-vloga-trg-komercializacija-6573663
6.	Članice UL se med seboj slabo poznajo – nepriznavanje različnosti – stereotipiziranje. Premalo sodelujejo na pedagoškem in raziskovalnem področju. Prešibka interdisciplinarna povezanost.	https://www.uni-lj.si/univerza_v_stevilkah_2017/clanice_univerze_v_ljubljani/; https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/organizacija__pravilniki_in_porocila/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/2013071211440831/
7.	Na UL nimamo urejenih delovnih in pedagoških pogojev, kjer bi lahko skupaj sodelovali študenti različnih članic - projektno sodelovanje ni dovolj spodbujano.	
8.	Prek politik, medijskih reprezentacij ipd. se vzpostavlja predstava, da javne univerze niso dovolj agilne, negativne medijske reprezentacije (škandali ipd.) zakrivajo prostor za pozitivne zgodbe, ki obstajajo. Vidi se samo ena plat.	https://www.delo.si/novice/slovenija/spolno/; https://www.24ur.com/novice/dejstva/profesorji-na-dodatkih-11-8-milijona-evrov-si-je-v-treh-letih-razdelilo-200-izbranih-na-ljubljanski-univerzi.html; https://siol.net/novice/slovenija/ljubljanska-univerza-mora-drzavi-vrniti-781-tisoc-evrov-494927

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 4

TVEGANJA		Viri
9.	UL in širša družba ne prepoznajo materialnih potreb študija na UL AG in s tem povezanega financiranja. Študij je dražji kot na večini članic zaradi individualnega načina študija (kar je mednarodni standard).	
10.	Na UL raziskovanje v umetnosti ni razvito, prav tako je zelo malo povezav med umetniškim in znanstvenim raziskovanjem.	
11.	Vrednotenje raziskovalne uspešnosti (naravoslovje, družboslovje, humanistika) je problematično - kriteriji UL in pravila ARRS. Umetniška področja niso zastopana v ARRS.	https://www.rtvslo.si/znanost-in-tehnologija/upravni-odbor-in-znanstveni-svet-arrs-ja-zavracata-ocitke-sindikatov/514536; http://www.sicris.si/public/jqm/prg.aspx?lang=slv&opdescr=search&opt=2&subopt=700&code1=cmn&code2=auto&psize=1&hits=1&page=1&count=&search_term=pedagoška%20fakulteta&id=17677&slng=&order_by=
12.	Na UL je velika razdrobljenost in premajhna oz. neustrezna izkoriščenost raziskovalne infrastrukture. Majhne in razdrobljene raziskovalne skupine na UL nimajo kritične mase za preboje v raziskovanju.	https://www.uni-lj.si/studij/poslovno-porocilo-rektorja-2016/izobrazevanje-druzbeno-odgovornih-diplomantk-in-diplomantov/
13.	Na UL je premalo internih izobraževanj za strokovne delavce. UL nima kompetenčnega modela za visokošolske učitelje in sodelavce.	https://kakovost.uni-lj.si/usposabljanja/
14.	Število vpisnih mest na UL programih ni določeno glede na potrebe zaposlovalcev. Skrb zaradi potencialne spremembe sistema financiranja vodi k ohranjanju visokih vpisnih kvot, kar ob zmanjševanju generacij vodi k nižji povprečni kakovosti študentov.	https://www.delo.si/novice/znanoteh/univerza-bi-morala-misliti-kaj-naj-druzba-pocne/; https://www.gov.si/novice/2020-09-29-studijsko-leto-20202021-v-stevilkah/
15.	Preveč rigidna pravila pri uporabi tujega jezika v poučevanju povzročajo manjši interes tujih študentov in tujih predavateljev. Administrativne ovire na ravni države.	https://www.delo.si/novice/slovenija/bo-na-univerzah-anglescina-z-zakonodajnim-trikom-prevladala-nad-slovenscino/
16.	Zapleten in omejen proces s strani NAKVIS onemogoča učinkovito prenovo študijskih programov.	https://skis-zveza.si/naloge-in-pristojnosti-nakvis-a/
17.	Zakonodaja o neposrednem pedagoškem delu visokošolskih učiteljev in sodelavcev ni sodobna in ne upošteva specifik akademij.	http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO172

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 4

TVEGANJA		Viri
18.	Država ne zna zaščititi pedagoškega poklica pred neugodno evropsko zakonodajo, ki omogoča zaposlovanje tujim diplomantom po nižjih izobrazbenih standardih od naših. Diplomanti prvostopenjskih bolonjskih študijev v tujini izpolnjujejo pogoje za zaposlovanje v glasbenem šolstvu v Sloveniji, s čimer so v prednosti pred našimi, ki te možnosti nimajo.	http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zemljak14885.pdf
19.	V bližini Ljubljane deluje nekaj sorodnih institucij, ki ponujajo slabšo raven znanja, vseeno pa pritegnejo študente, ki bi lahko študirali na UL AG.	https://www.carinthia.com/sl/izobrazevanje-in-usposabljanje/zasebna-glasbena-univerza-gustava-mahlerja/; https://www.institutknoll.eu

2. VIZIJA STRATEŠKEGA USPEHA AKADEMIJE ZA GLASBO 2027

Na osnovi analitičnih ugotovitev ter upoštevaje vizijo strateškega uspeha Univerze v Ljubljani 2027 (glej *Prilogo 1*) smo zapisali vizijo strateškega uspeha UL AG na dan 31. 12. 2027. Vizija ima štiri vidike (glej *tabelo 5*).

Tabela 5: Vizija strateškega uspeha UL AG 2027

Št.	VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV
1.	**UL AG je med najuglednejšimi glasbenimi akademijami v srednjeevropski regiji:** 1.1. ustanovitelj prepoznava UL AG kot visoko konkurenčno vzgojno-izobraževalno umetniško in znanstveno ustanovo; 1.2. UL AG ima mednarodno prepoznavno in vrhunsko visokošolsko pedagoško osebje, s katerim se uvršča med vodilne visokošolske inštitucije srednje Evrope; 1.3. UL AG ima mednarodno evalvacijo MusiQUE.
2.	**UL AG je med vidnejšimi producenti vrhunskih in raznolikih koncertnih dogodkov v Sloveniji:** 2.1. UL AG ima najboljšo koncertno in glasbeno-raziskovalno infrastrukturo v Sloveniji; 2.2. UL AG prireja mednarodna tekmovanja na različnih področjih glasbenega udejstvovanja.
3.	**UL AG študentom ponuja celoten spekter znanj na področjih glasbene ustvarjalnosti, poustvarjalnosti, pedagogike in raziskovanja:** 3.1. UL AG ponuja nove akreditirane študijske programe: umetniški doktorat, študij jazz glasbe (1. in 2. stopnje), študij stare glasbe, študij sodobne glasbe, študija glasbene terapije in medicine glasbe, interdisciplinarni študijski program na področju nevrologije in anatomije, študij glasbene produkcije, akustike, študij korepeticij (‚collaborative piano') idr.; 3.2. UL AG izvaja nove predmete, kot so glasbeni management, glasbena produkcija, metode idr.; 3.3. UL AG ima raznoliko strukturo mednarodnih študentov iz celotne Evrope ter globalno.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 5

Št.	VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV
4.	**Diplomanti UL AG so visoko zaposljivi in prožno usmerjajo profesionalno delovanje v spreminjajoči se družbi:** 4.1. UL AG izobražuje kompetentne in iskane diplomante, ki lahko uspešno konkurirajo na vseh mednarodnih razpisih, tekmovanjih in avdicijah; 4.2. UL AG zagotavlja visok strokovni nivo diplomantov in omogoča uspešno sodelovanje diplomantov s širokim naborom znanj in veščin na trgu dela. Diplomanti UL AG delujejo v avtentičnih okoljih in na različnih digitalnih platformah.
Št.	**VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ**
5.	**UL AG je nepogrešljiv partner pri odločitvah državne kulturne politike:** 5.1. UL AG uspešno sodeluje z Ministrstvom za kulturo RS, Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport RS in Ministrstvom za zunanje zadeve RS (projekti, razpisi, ipd.); 5.2. UL AG uspešno konkurira za projekte ARRS. Vsa področja raziskovanja umetnosti so znotraj ARRS obravnavna enako kot raziskovanje znanosti. Urejene imamo kazalnike za področje glasbene umetnosti; 5.3. UL AG se uspešno predstavlja pred matično Univerzo.
6.	**UL AG je uveljavljen izobraževalni partner v mednarodnih povezavah in projektih:** 6.1. z uporabo najsodobnejše tehnologije se UL AG uspešno povezuje z najuspešnejšimi mednarodnimi visokošolskimi izobraževalnimi institucijami in z nekaterimi izvaja tudi 6.2. skupne študijske programe (možnost pridobitve dvojne diplome); 6.3. oddelki UL AG skrbijo za aktivno mednarodno dejavnost, kot so organizacije vabljenih predavanj, ter spodbujajo koncertne in pedagoške izmenjave s tujino; 6.4. študenti in profesorji UL AG redno sodelujejo v mednarodnih izmenjalnih programih; 6.5. UL AG zagotavlja lastna finančna sredstva za vabljene strokovnjake iz tujine (predvsem za priložnosti, ki niso zajete v okviru programa Erasmus+); 6.6. UL AG ima akreditirani dodiplomski in magistrski program Umetniške smeri v tujem jeziku.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 5

Št.	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
7.	**UL AG uspešno sodeluje pri interdisciplinarnih projektih znotraj UL in v mednarodnem prostoru:** 7.1. UL AG vzpostavlja interdisciplinarne povezave znotraj in izven UL, ne zgolj na družboslovnih in umetniških področjih, temveč tudi na specifičnih področjih naravoslovnih znanosti (npr. akustika z nevrologijo ipd.); 7.2. UL AG letno sodeluje pri štirih projektih, razpisanih na mednarodnih natečajih. Trije so umetniški, en je raziskovalen; 7.3. UL AG ima jasno vizijo sodelovanja na znanstvenem in pedagoškem področju z Muzikološkim oddelkom FF.
8.	**Glasbeni sestavi UL AG se redno in uspešno predstavljajo na odrih priznanih evropskih glasbenih institucij**
9.	**UL AG je nosilni partner domačih glasbeno-kulturnih povezav:** 9.1. UL AG aktivno sodeluje z javnimi zavodi in strokovnimi društvi ter povezuje nosilce domače glasbeno kulturne produkcije; 9.2. UL AG ima v sodelovanju z javnimi zavodi in strokovnimi društvi vzpostavljeno praktično umetniško usposabljanje (študijska praksa); 9.3. UL AG v sodelovanju z zasebnimi podjetji uspešno izvaja različne glasbene programe; 9.4. UL AG uspešno sodeluje s turističnimi ponudniki (Javni zavod turizem Ljubljana, STO idr.).
10.	**UL AG ima čvrsto partnersko mrežo v glasbenem in splošnem šolstvu v povezavi z izobraževanjem in zaposlovanjem bodočih učiteljev:** 10.1. UL AG je dosegla zaščito svojih diplomantov pred neenakopravnimi zaposlitvami v glasbenem šolstvu (strokovni izpit – evropsko reguliran poklic učitelja); 10.2. UL AG skrbi za vseživljenjski razvoj delujočih učiteljev.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 5

Št.	VIDIK NOTRANJIH PROCESOV
11.	**Delovni procesi na UL AG so oblikovani v skladu z mednarodnimi standardi:** 11.1. vsi notranji procesi so urejeni, sledljivi in potekajo pretežno digitalno; 11.2. UL AG ima dobro organizirane strokovne službe (pristojnost, odgovornost) ter komunikacijo med njimi; 11.3. pedagoški kader UL AG se redno seznanja z aktualnimi umetniškimi, strokovnimi, raziskovalnimi in pedagoškimi trendi; 11.4. UL AG zagotavlja mehak nadzor in sistem nagrajevanja in sankcioniranja glede na delovno uspešnost vseh deležnikov; 11.5. statusi vseh deležnikov v študijskem procesu UL AG so urejeni (npr. korepetitorji).
12.	**UL AG ima v celoti vzpostavljeno digitalizirano poslovanje:** 12.1. UL AG deluje v enotnem informacijskem sistemu; 12.2. UL AG pri študijskem procesu uspešno uporablja digitalne platforme.
13.	**UL AG ima jasen plan pri uvajanju novih študijskih smeri:** 13.1. UL AG ažurno spremlja strokovni razvoj in kurikulume sorodnih inštitucij v tujini, kreativno povzema in nadgrajuje dobre prakse in svoje delovanje prilagaja domačim potrebam; 13.2. Spreminjanje učnih načrtov, študijskih smeri in ostalih administrativnih postopkov znotraj UL AG je poenostavljeno.
14.	**UL AG je v ciljnih javnostih ustvarila sodobno in privlačno podobo:** 14.1. UL AG ima prenovljeno celovito grafično podobo in privlačno spletno stran; 14.2. organizacija vseh prireditev - od internih nastopov do velikih prireditev - ima enotno podobo; 14.3. UL AG spodbuja razvoj domače glasbene stroke, publiciranje poljudnih strokovnih vsebin in skrbi za vzgojo glasbenega občinstva.
15.	**UL AG ima vpeljano karierno izobraževanje in svetovanje študentom.**

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 5

Št.	VIDIK STRUKTURE IN KULTURE
16.	**UL AG nudi infrastrukturo za odlično ustvarjalno, pedagoško, raziskovalno in strokovno delo:** 16.1. UL AG deluje v obnovljenih prostorih palače Kazina in v prizidku; 16.2. UL AG ima visoko kakovostne glasbene inštrumente; 16.3. UL AG ima sodobno knjižnično in založniško infrastrukturo.
17.	**Sodelovanje pri upravljanju je jasno definirano in odgovornosti so širše razporejene:** 17.1. postopek zaposlovanja novih pedagogov (domačih in tujih) na UL AG je transparenten; 17.2. vodstvo UL AG je spolno uravnoteženo; 17.3. Komisija za kakovost na UL AG aktivno spremlja in domišljeno integrira tuje strokovne trende; 17.4. UL AG ima vzpostavljen transparenten in sodoben način medsebojnega komuniciranja, ki omogoča hitro komunikacijo in vključuje vse deležnike. Vsi zaposleni so pravočasno seznanjeni s sklepi delovnih teles.
18.	**UL AG ima visoko usposobljeno, motivirano in samoiniciativno strokovno osebje:** 18.1. UL AG ima kreativno in visoko usposobljeno strokovno osebje s področja informatike in računalništva; 18.2. UL AG ima strokovno sodelavko, ki skrbi za področje tutorstva in svetuje študentom glede vsebine in časovnice izpolnjevanja študentskih obveznosti; 18.3. UL AG ima strokovnega sodelavca, ki spremlja in pokriva področje kakovosti; 18.4. UL AG ima okrepljeno mednarodno pisarno, ki skrbi za širšo mednarodno prisotnost in aktivnost ustanove ter večje število mednarodnih izmenjav; 18.5. UL AG ima v okviru strokovne službe tudi samostojno marketinško strokovno službo; 18.6. UL AG ima projektno pisarno za pomoč pri pripravi in prijavi vseh vrst razpisov na nacionalni in mednarodni ravni.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 5

Št.	VIDIK STRUKTURE IN KULTURE
19.	**UL AG zaposluje vrhunske visokošolske učitelje, umetnike in raziskovalce, ki so nosilci kulturnega življenja v domačem prostoru:** 19.1. kadrovska struktura UL AG je glede na habilitacijske nazive znotraj posameznih področij uravnotežena, poudarek je na angažiranju asistentov; 19.2. Sistem pridobivanja nazivov na UL AG je razširjen z neodvisnimi mednarodnimi poročevalci; 19.3. „Habilitacijska Merila“ UL AG so kvalitativno in kvantitativno primerljiva z drugimi članicami UL (z ustvarjanjem ustreznih mehanizmov za objektivno primerjavo dosežkov znanstvenega in umetniškega področja za namen vrednotenja v habilitacijskih postopkih); 19.4. UL AG ima lasten karierni center; 19.5. UL AG ima vzpostavljen mehanizem za vključevanje novo zaposlenega pedagoškega in strokovnega osebja v delovanje UL AG (podobno kot sistem tutorstva za zaposlene); 19.6. UL AG ima prepoznavno in dovolj številčno raziskovalno skupino, ki omogoča prijave na razpis pri drugih inštitucijah (npr. ARRS).
20.	**UL AG odlikuje vizionarska naravnanost, odprtost, povezanost in pripadnost:** 20.1. zaposleni na UL AG so odprti in iščejo sodelovanja z drugimi članicami UL in sorodnimi akademijami v mednarodnem prostoru; 20.2. zaposleni na UL AG z lastnim vzorom dajemo zgled študentom (kodeks oblačenja, obiskovanje koncertov, način komuniciranja, odzivnost ipd.); 20.3. UL AG ima visoko pripadne zaposlene, študente in študentke ter alumne.
21.	**UL AG ima sklad, namenjen izjemno nadarjenim in uspešnim študentom, in hkrati zagotavlja enakopravne pogoje za vse študente, vključujoč študente s posebnimi potrebami.**

3. POSLANSTVO, VREDNOTE IN KRATEK ZAPIS VIZIJE AKADEMIJE ZA GLASBO

POSLANSTVO

Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani je visokošolska ustanova nacionalnega pomena za razvoj slovenske glasbene ustvarjalnosti, poustvarjalnosti, glasbenih ved in glasbeno-pedagoške stroke. S svojo dejavnostjo skrbi za razvoj slovenske glasbene umetniške, znanstvene in pedagoške stroke in primerljivost le tega v evropskem in svetovnem prostoru.

VREDNOTE:

- humanizem in spoštovanje človekovih pravic, vključujoč enakost možnosti, vključenosti in načelo solidarnosti,
- etičen in odgovoren odnos do sveta in prihodnjih generacij,
- akademska odličnost in zagotavljanje najvišje kakovosti,
- akademska svoboda sodelavcev in sodelavk, študentov in študentk, posebej svoboda ustvarjalnosti in kritičnega uma,
- avtonomija v odnosu do države, političnih strank, podjetij in verskih ter drugih skupnosti.

VIZIJA 2027

Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani bo leta 2027 priznana kot odlična, mednarodno odprta in uveljavljenja univerzitetna glasbena institucija z veljavno mednarodno akreditacijo. Sodila bo med najuglednejše tovrstne ustanove v srednjeevropskem prostoru. Prepoznavna bo kot odlična organizatorica raznolikih glasbenih dogodkov, študentom bo ponujala celovit spekter glasbenih znanj na različnih področjih.

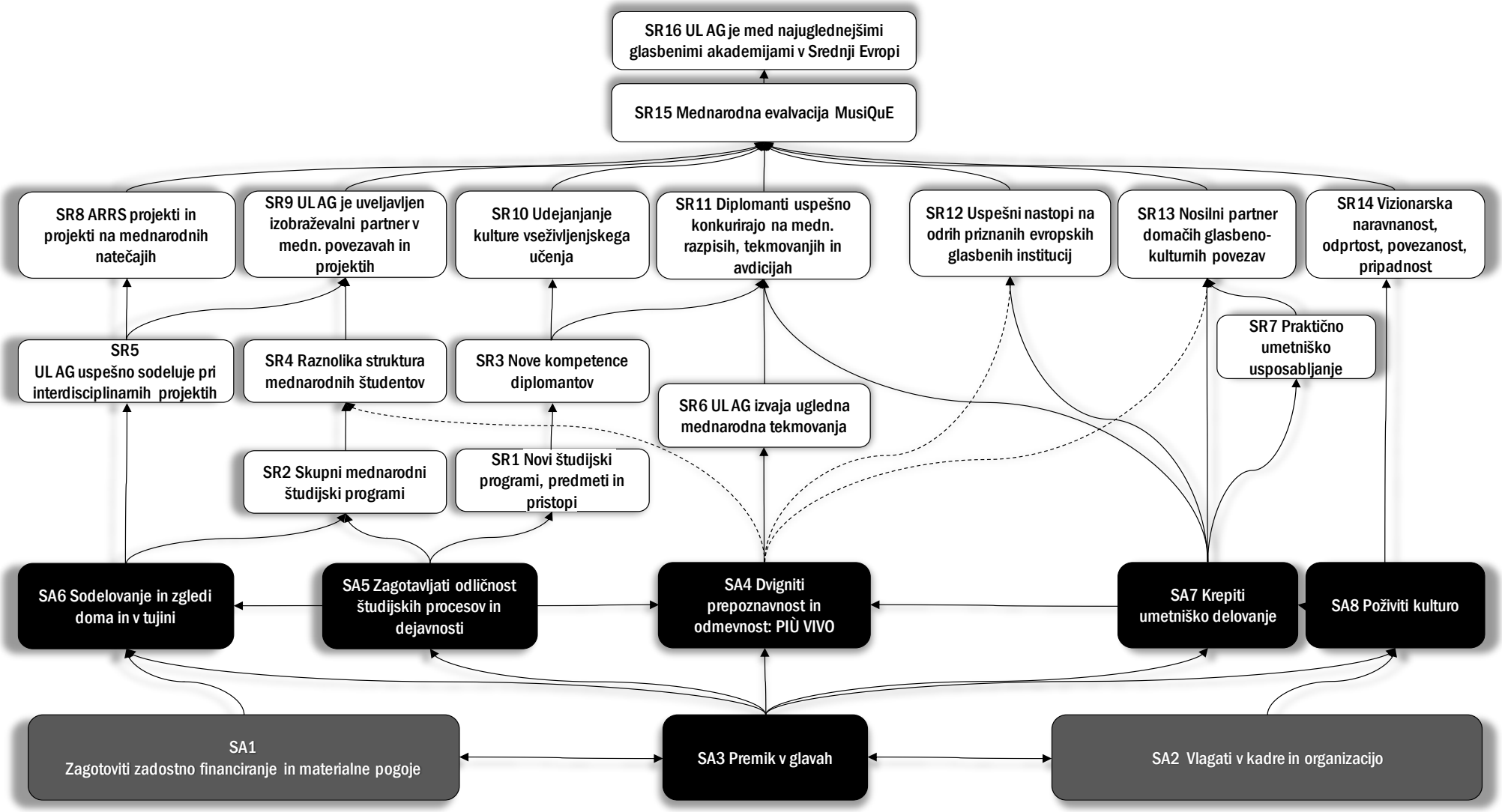
4. STRATEGIJA AKADEMIJE ZA GLASBO 2021–2027

Vizija UL AG 2027 nas je vodila k razmišljanju o potrebnih strateških spremembah v razvojnem obdobju 2021–2027. Uredili smo jih v osem strateških aktivnosti, kot v spodnjem delu prikazuje *slika 1*, v zgornjem delu pa so ponazorjeni pričakovani strateški rezultati, ki na koncu vodijo v cilj postati ena od najuglednejših glasbenih akademij v regiji.

V nadaljevanju predstavljamo strateške aktivnosti z opisom njihovih vsebin, skrbniki oziroma skrbnicami, člani in članicami timov, ki bodo sodelovali pri izvedbi, ter časovnicami. V časovnicah prikazujemo potek strateških aktivnosti po kvartalih štiriletnega obdobja. S polno črto prikazujemo trajanje določene faze strateške aktivnosti kot podprojekta, ki ima svoj začetek in konec, s črtkano črto pa prikazujemo izvajanje določene faze strateške aktivnosti kot rednega procesa.

Univerza *v Ljubljani*
Akademija *za glasbo*

Slika 1: **STRATEGIJA AKADEMIJE ZA GLASBO UNIVERZE V LJUBLJANI 2021–2027**



4.1 Strateška aktivnost 1: ZAGOTOVITI ZADOSTNO FINANCIRANJE IN MATERIALNE POGOJE

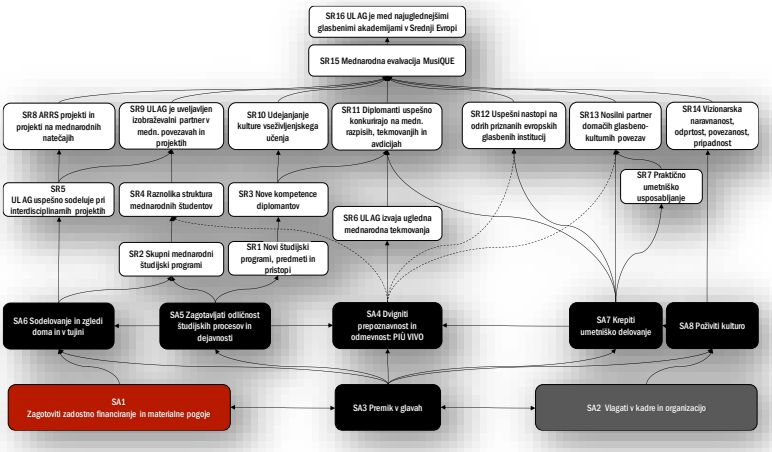


Tabela 6: Strateška aktivnost 1

SA1: ZAGOTOVITI ZADOSTNO FINANCIRANJE IN MATERIALNE POGOJE		
Skrbnik: **Marko Vatovec**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Revidirati trenutno finančno in materialno stanje in ga primerjati z zastavljenimi cilji	*Marko Vatovec, Mojca Žugelj Marič, Dušan Bavdek, Matjaž Drevenšek*	Država ne sledi svoji zavezi o 1 % BDP
2. Zagotoviti sredstva, prostore in infrastrukturo, ki omogočajo doseganje mednarodnih standardov poučevanje in raziskovanja 2.1. MIZŠ in UL predstaviti problematiko in specifiko infrastrukturnih potreb UL AG. 2.2. Zgraditi prizidek/dvorano z optimalno pripadajočo infrastrukturo, ki postane podlaga maksimalno postavljenega študijskega procesa. 2.3. Lobirati pri MK, MIZŠ in MZZ za več proračunskih sredstev, ki bi omogočala vzpostavitev novih študijskih programov.	*Marko Vatovec, Mojca Žugelj Marič, Matjaž Drevenšek, Andrej Grafenauer, Matej Zupan*	Gospodarska kriza zaradi Covid-19

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 6

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
2.4. Zagotoviti posebna dodatna sredstva za akreditacijo nacionalno pomembnih programov (npr. jazza) in za zaposlitev ustreznega kadra 2.5. Raziskati alternativne možnosti financiranja novih programov (npr. mednarodni razpisi za nepovratna sredstva).		
3. Pridobiti nove vire financiranja šolnine za izjemno nadarjene študente, tudi izven EU, instrumentarij idr. 3.1. Ustanoviti sklad za nadarjene študente. 3.2. Redno nagovarjati donatorje in ciljne javnosti za prispevanje skladu. 3.3. Vzpostaviti mehanizme za uspešno privabljanje sponzorskih in donatorskih sredstev (del dohodnine društvu UniMusic idr.). 3.4. Omogočiti, da se sklad polni z določenim odstotkom sredstev od posredovanja koncertov ter pedagoškega dela študentov. 3.5. Transparentno poročati o nabranih in razdeljenih sredstvih sklada ter o družbenih učinkih donacij. 3.6. Raziskovati in sproti pregledovati razpise za nadarjene in jih posredovati študentom.	*Marko Vatovec, FRS, Dušan Kranjc, Služba za odnose z javnostjo*	Kadrovska podhranjenost v strokovnih služba; gospodarska kriza; zakonske omejitve
4. Pridobiti sredstva za zaposlitve strokovnih sodelavcev	*Marko Vatovec, Mojca Žugelj Marič, Matjaž Drevenšek*	Omejitev zaposlovanja; nižanje sredstev za visoko šolstvo
5. Skrbeti za permanentno obnavljanje fonda instrumentov 5.1. Vzpostaviti proces rednega pregledovanja stanja instrumentarija. 5.2. Analizirati možnosti dodatnega financiranja za opremo.	*Marko Vatovec, Mojca Žugelj Marič, Miha Rogina*	Nižanje sredstev za visoko šolstvo

Faze	2021				2022				2023				2024			
	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10–12	1 - 3	4 - 6	7 – 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 – 9	10 - 12
1			◆———	———◆												
2				◆- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - - ▶
3					◆———	———◆	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - - ▶
4							◆- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - - ▶
5			◆———	———◆	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - - ▶

4.2 Strateška aktivnost 2: VLAGATI V KADRE IN ORGANIZACIJO

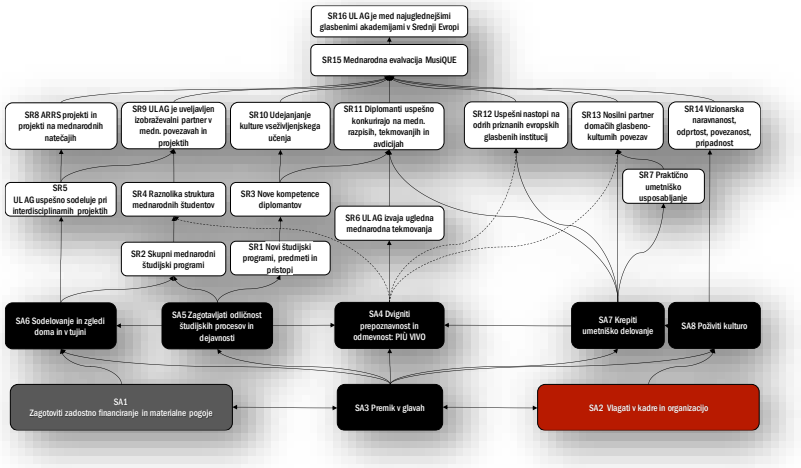


Tabela 7: Strateška aktivnost 2

SA2: VLAGATI V KADRE IN ORGANIZACIJO		
Skrbnica: **Mojca Žugelj Marič**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Optimizirati delovne procese 1.1. Analizirati učinkovitost delovnih procesov (v primerjavi z drugimi članicami UL ali tujimi praksami). 1.2. Optimizirati in informacijsko podpreti delovne procese. 1.3. Pripraviti ustrezne protokole za posamezne procese in jih predstaviti akademskemu zboru. 1.4. Posodobiti Pravila Akademije za glasbo.	*Vodstvo UL AG, predstojniki oddelkov, Marta Kržič, Nina Podlipnik, Manja Belina*	Neuspešno iskanje ustreznih primerljivih praks; pridobivanje nepopolnih informacij; slaba povezljivost z obstoječimi rešitvami; uvedba novega poslovno informacijskega sistema; nekompatibilnost z ostalimi informacijskimi rešitvami; pomanjkanje informacij o vsebinah delovnih procesov

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 7

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
2. Aktivno iskati in privabljati novo pedagoško in nepedagoško osebje 2.1. Določiti kriterije odličnosti za zaposlene (pedagoško delo, umetniško delo, raziskovalno delo) 2.2. Prizadevati si za mednarodno prepoznaven pedagoški kader. 2.3. Preko sodobnih platform mednarodno oglaševati prosta delovna mesta. 2.4. Predstaviti nepedagoška delovna mesta na ULAG na razpisih na atraktiven način, ki bo privabil kvaliteten kader. 2.5. Pridobiti najprej projektna finančna sredstva za posamezne zaposlitve in jih sčasoma nadgraditi z rednimi delovnimi mesti.	*Vodstvo UL AG, predstojniki oddelkov, Dušan Kranjc, Marta Kržič, Manja Belina*	Težko bo pridobiti ustrezen, habilitiran pedagoški kader; potencialen neuspeh na projektih; nezadostno financiranje
3. Optimizirati organizacijsko strukturo UL AG 3.1. Ustanoviti projektno pisarno oz. pridobiti sodelavca za pomoč pri pripravi in prijavi projektov. 3.2. Okrepiti mednarodno pisarno. 3.3. Vzpostaviti samostojno marketinško strokovno službo. 3.4. Zaposliti kreativno in visoko usposobljeno strokovno osebje s področja informatike in računalništva; strokovno sodelavko, ki skrbi za področje tutorstva in svetuje študentom glede vsebine in časovnice izpolnjevanja študentskih obveznosti; strokovnega sodelavca, ki spremlja in pokriva področje kakovosti. 3.5. Zagotoviti več administrativne podpore znotraj oddelkov. 3.6. Odhajajoče strokovne delavce (upokojevanje) nadomestiti z mladimi perspektivnim kadri.	*Vodstvo UL AG, predstojniki oddelkov, Nina Podlipnik, Manja Belina*	ARRS ne razpiše projektov s področja umetnosti; ne bo zagonskih sredstev za delovanje projektne pisarne; javna infrastruktura ne omogoča optične povezave med lokacijami; za dodatno izobraževanje se ne namenja dovolj sredstev

Faze	2021				2022				2023				2024			
	1 – 3	4 – 6	7 – 9	10–12	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 – 9	10 - 12
1																
2																
3																

4.3 Strateška aktivnost 3: PREMIK V GLAVAH

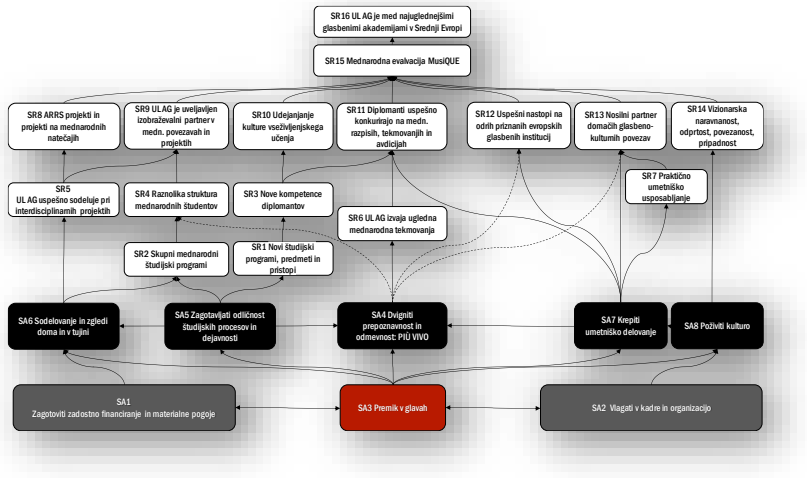


Tabela 8: Strateška aktivnost 3

SA3: PREMIK V GLAVAH		
Skrbnika: **Dušan Kranjc** in **Gal Faganel**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Pozdravljen, ARRS! 1.1. Raziskati področja ARRS in podati pobudo za nove dogovore. 1.2. Uporabiti UL kot institucijo znanosti in umetnosti, da s svojim vplivom prepriča ARRS, da umetniška področja vključi v svoja polja delovanja in financiranje. 1.3. Podati in izpeljati pobudo za prevetritev šifrantov ARRS-ja, še prej na UL AG sprožiti urejanje kazalnikov za področje glasbene umetnosti. 1.4. Urediti kazalnike za področje umetnosti v sodelovanju vseh umetniških akademij (povezava s habilitacijskimi merili). 1.5. Doseči, da ARRS pripravi projektne razpise, na katerih bo lahko konkurirala tudi UL AG.	*Branka Rotar Pance, Gal Faganel, Katarina Habe*	ARRS ne razume naših argumentov; umetniško raziskovanje družbeno ni uveljavljeno

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 8

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
2. Začinimo znanost! 2.1. Analizirati različne družbene izzive/probleme, ki jih je mogoče reševati z glasbo. 2.2. Analizirati možnosti, ki jih UL ponuja na področju interdisciplinarnosti in identificirati strateške partnerje znotraj UL. 2.3. Zahtevati od UL, da poskrbi za mednarodne razpise in mreženje, ki bodo izrecno nagovarjali umetnost. 2.4. Nagovoriti identificirane strateške partnerje znotraj UL z izdelanimi predlogi interdisciplinarnega sodelovanja. 2.5. Vzpostaviti prioritete, ki bodo vodile k izboru ustreznih projektov in vsebin.	*Drago Kunej, Katarina Habe, Matjaž Drevenšek*	Imamo ustaljene neznanstvene postopke in standarde, ki nam lahko slabijo ugled doma in v tujini
3. Dobro se z dobrim povrne 3.1. Privabiti in selekcionirati samo kvalitetne študente. 3.2. Povezati se z gospodarskimi subjekti, ki bi bili pripravljeni vlagati v študij glasbenih talentov. 3.3. Predstaviti idejo promoviranja nadarjenih študentov zainteresiranim zasebnim finančnih partnerjem.	*Ljudmila Kastelec, Vesna Volk, Gregor Pirš*	Nerazumevanje; neustrezna predstavitev
4. Drugi kraji, drugi običaji 4.1. Spremljati razvoj novih učnih okolij in izkoriščati dobre prakse UL. 4.2. Posodobiti delovne procese glede na spreminjajoča se učna okolja. 4.3. Raziskati različne sisteme poučevanja na umetniških univerzah (germanski, skandinavski, Benelux, anglosaksonski, latinski) – oblike in količina NPO. 4.4. Povečati NPO in nagrajevanje v skladu z germanskim in skandinavskim prostorom uporabljajoč strategijo mehkega pristopa.	*Dušan Kranjc, Vito Žuraj, Urša Lah*	

Faze	2021				2022				2023				2024			
	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10–12	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12
1																
2																
3																
4																

4.4 Strateška aktivnost 4: DVIGNITI PREPOZNAVNOST IN ODMEVNOST: PIÙ VIVO!

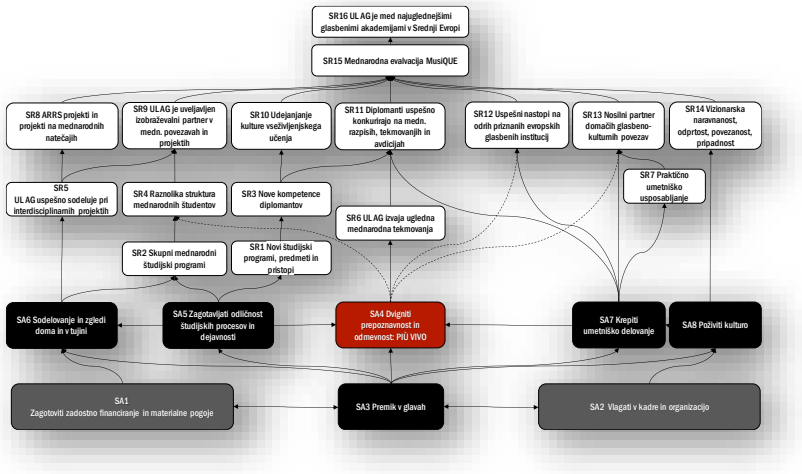


Tabela 9: Strateška aktivnost 4

SA4: DVIGNITI PREPOZNAVNOST IN ODMEVNOST: PIÙ VIVO!		
Skrbnika: **Dušan Bavdek** in **Mojca Žugelj Marič** (oziroma vodja bodoče projektne pisarne)		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Okrepiti pojavljanje v domačem in mednarodnem prostoru		
1.1. Izdelati nov CGP. Najpomembnejši je prvi vtis ob srečanju z ustanovo preko spletne strani.	*Vodstvo UL AG, skrbnik spletne strani in PR služba*	"Malo gnarja, malo muzike"
1.2. Izdelati strategijo predstavitve UL AG v tujih jezikih na privlačen način.		
1.3. Prenoviti spletne strani - večjezičnost, atraktivnost, transparentnost, več umetniških vsebin (vrhunski avdio/video posnetki), nagovarjati z zgodbo UL AG s poudarkom na aktualnih in bodočih projektih. Na inovativen način promovirati prednosti študija na UL AG (Ljubljana, Slovenija).	*Vodstvo UL AG, oddelki, katedre, skrbnik spletne strani in PR služba*	"Malo gnarja, malo muzike"
1.4. Predstavljati naše študijske programe na različnih mednarodnih forumih.		"Malo gnarja, malo muzike"; pandemija in politika; nezainteresiranost medijev za dobre prakse - rumenost medijev

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 9

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1.5. Vidno predstavljati delo profesorjev in najboljših študentov.	*Predsednik komisije za kakovost, prodekan za mednarodno dejavnost, prodekan za umetniško dejavnost*	
1.6. Najti ustrezne globalne promocijske kanale in biti tam konstantno prisoten (izkoristiti tista družabna omrežja, ki nagovarjajo našo ciljno publiko).	*Vodja projektne pisarne in zunanji podizvajalci*	
1.7. Oskrbeti naša predstavništva v tujini z ustreznimi informativnimi materiali.	*Prodekan za kakovost in mednarodno dejavnost*	
1.8. Izdelati promocijsko gradivo, ki bo logično nagovarjalo deležnike, ki niso iz glasbene stroke. Dobra praksa je mednarodni flipbook na angleški verziji spletne strani.	*Vodstvo UL AG, oddelki, katedre, skrbnik spletne strani in PR služba*	Nezainteresiranost nagovorjenih; brez projektne pisarne ne bo šlo
2. Živi del: urediti notranje prostore (avla, hodniki)	*Prodekan za umetniško dejavnost, vodja knjižnice, dr. Darja Koter, predstavniki študentov*	
3. Proaktivno se vključevati v odločitve UL in državne kulturne politike ter se uspešno predstavljati pred matično univerzo 3.1. Poiskati relevantne sogovornike na državnih inštitucijah in vzpostaviti dialog z njimi. 3.2. Delegirati člane UL AG v različne komisije in organe na ministrstvih. 3.3. Aktivno lobirati na UL za delegiranje zaposlenih v različne organe in projekte.	*Vodstvo preko rektorata UL, vsi aktivni posamezniki iz različnih skupin delovanja (zaposleni, zunanji sodelavci in študentje), vodstvo UL AG, članice in rektorat*	Državna politika, premajhna moralna vzpodbuda "lobistom"; premajhna odzivnost zunanjih deležnikov
4. Pridobiti mednarodno uveljavljeno akreditacijo 4.1. Pridobiti informacije s strani izkušenih ekspertov za mednarodne akreditacije in z ustanov, ki že imajo mednarodno akreditacijo.	*Vsi deležniki, vodstvo UL AG*	Malo interesa – malo uspeha; nekateri deležniki so prešibki

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 9

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
4.2. Izdelati pregled realizacije o opravljenih aktivnostih na letni ravni (s primerjavo praks sorodnih tujih inštitucij). 4.3. Izkoristiti trenutni proces priprave strategije za pripravo na mednarodno akreditacijo. 4.4. Skladno z zahtevami izvesti spremembe in evalvacije.		

Faze	2021				2022				2023				2024			
	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10–12	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 – 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12
1			◆						◆							▶
2			◆				◆									▶
3						◆										▶
4									◆							▶

4.5 Strateška aktivnost 5: ZAGOTAVLJATI ODLIČNOST ŠTUDIJSKIH PROCESOV IN DEJAVNOSTI

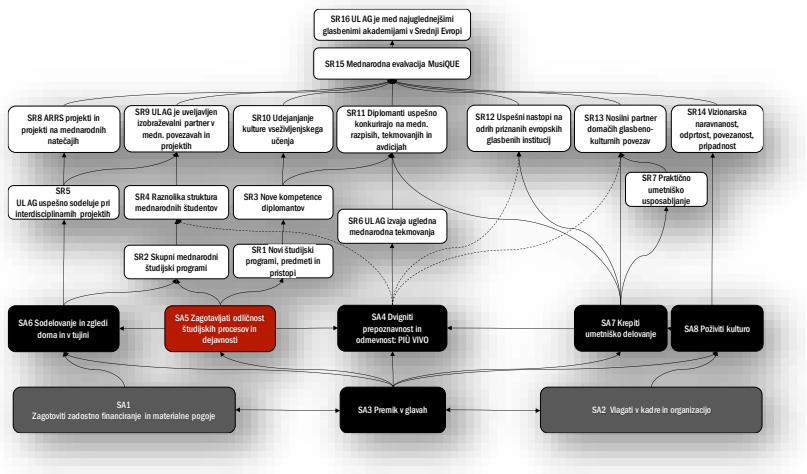


Tabela 10: Strateška aktivnost 5

SA5: ZAGOTAVLJATI ODLIČNOST ŠTUDIJSKIH PROCESOV IN DEJAVNOSTI		
Skrbniki: **Miha Rogina, Branka Rotar Pance** in **Ivan Florjanc**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Analizirati študijske programe UL AG z vidika mednarodne primerljivosti in zaposljivosti diplomantov 1.1. Primerjati študijske programe UL AG s programi mednarodno uveljavljenih tujih inštitucij. 1.2. Analizirati sodobne smernice študijskih programov na akademijah in konservatorijih. 1.3. Raziskati zaposlitvene možnosti diplomantov UL AG.	*Prodekan za študijske zadeve, prodekan za kakovost in mednarodno dejavnost, vsi skrbniki študijskih programov, skrbno izbrani profili sodelavcev*	Preveč ekskluzivno osredotočanje na eno ali samo nekatere sorodne institucije; slabo zaznavanje nevarnosti; podleganje modnim trendom globalizacije, ki v ospredje postavljajo spektakularnost in senzacionalizem pred vsebino oz. sporočilom umetniških del

se nadaljuje

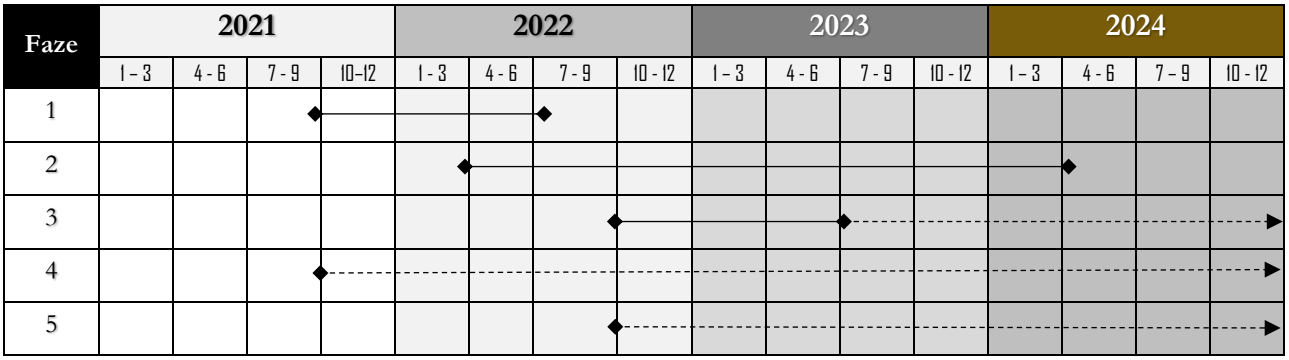
nadaljevanje tabele 10

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
2. Prenoviti in vpeljati nove študijske programe 2.1. Razviti in akreditirati nove predmete (npr. glasbeni management, glasbena produkcija, metode idr.) 2.2. Razviti in akreditirati nove samostojne študijske programe (umetniški doktorat, študij jazz glasbe 1. in 2. stopnje, študij stare glasbe, študij sodobne glasbe, študij glasbene produkcije, akustike, študij korepeticij idr.) 2.3. Razviti in akreditirati interdisciplinarne programe s partnerji iz Slovenije in/ali tujine (interdisciplinarni študijski program na področju nevrologije in anatomije, študija glasbene terapije in medicine glasbe idr.). 2.4. Ponuditi kurikulum z več prakse, vezane na realno poklicno delovanje diplomantov. 2.5. Načrtno programirati umetniške projekte s povezovanjem študentov umetniških in pedagoških programov in profesionalnih umetnikov. 2.1. Razvijati izpopolnjevalne programe in jih ponujati širšemu mednarodnemu občinstvu.	*Prodekan za študijske zadeve, vodje oddelkov in kateder, študentski predstavniki*	Razvoj programov, ki v praksi nimajo prave zaposlitvene perspektive; odmik od bistva poklicnega profila; nezainteresiranost strateških partnerjev za sodelovanje; preobremenjenost študentov pri praktičnem poustvarjanju
3. Razpisovati vpisna mesta upoštevajoč zaposlitvene možnosti ter odličnost kandidatov 3.1. Pripraviti načrt prilagajanja števila vpisnih mest potrebam zaposlovalcem. 3.2. Okrepiti promocijo študija na UL AG. 3.3. Dvigniti kriterije za izbor kandidatov za vpis v študij.	*Prodekan za študijske zadeve, prodekan za umetniško dejavnost, dekan, predstojniki oddelkov in kateder, služba za PR*	Nezmožnost sistemskega načrtovanja (glede na kompleksen sistem smeri UL AG, je razpisovanje vpisnih mest po smereh praktično nemogoče); nemogoče je uniformirati kriterije vseh smeri na eno kopito

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 10

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
4. Nagrajevati in stimulirati študente na študijskem in umetniškem področju 4.1. Izhajati iz realnega (pred)znanja vsakega študenta in vzbujati željo po poglabljanju le-tega. 4.2. Razviti motivacijske prijeme za študente na umetniškem in študijskem področju.	*Vodstvo UL AG, predstojniki oddelkov in kateder*	Nevarnost zlorabe v namen ustvarjanja lastnega ugleda
5. Uskladiti prostorske potrebe s prostori, ki so na voljo, s prilagoditvijo obratovalnega časa 5.1. Po vzoru mnogih inštitucij omogočiti, da je UL AG odprta ves čas. 5.2. Vzpostaviti sistem za čim boljše izkoriščanje prostorov.	*Vodstvo UL AG, administrativno in tehnično osebje*	Neustrezna varnostna služba; pomanjkljiva koordinacija in izmenjava informacij



4.6 Strateška aktivnost 6: SODELOVANJE IN ZGLEDI DOMA IN V TUJINI

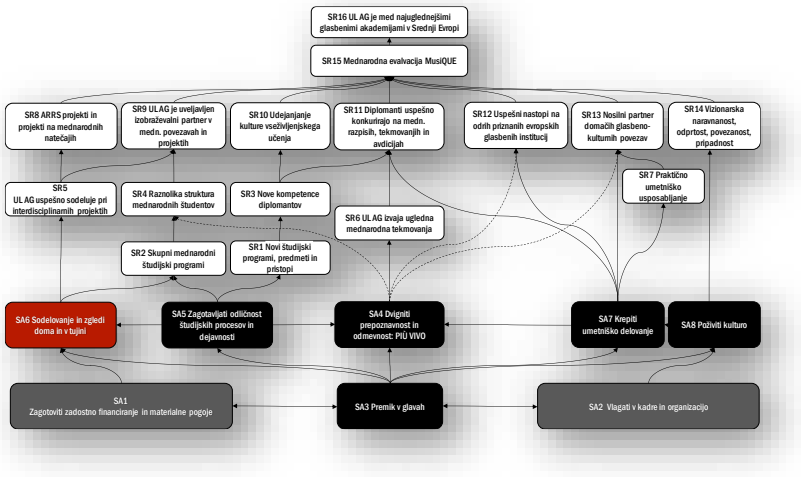


Tabela 11: Strateška aktivnost 6

SA6: SODELOVANJE IN ZGLEDI DOMA IN V TUJINI		
Skrbnika: **Dušan Bavdek** in **Egon Mihajlović**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
DA NE ODKRIVAMO TOPLE VODE **1. Analizirati dobre prakse znotraj UL in v tujini z vidika mednarodne primerljivosti (mednarodni odnosi – vključenost v mednarodna združenja in mreže, izmenjave, mednarodni projekti, gostovanja, umetniško raziskovanje, delovni procesi)** 1.1. Definirati ustanove za analizo (v Sloveniji in mednarodno). 1.2. Raziskati dobre prakse znotraj UL. 1.3. Raziskati dobre prakse podobnih mednarodnih institucij.	*Komisija za kakovost, skrbnika*	

se nadaljuje

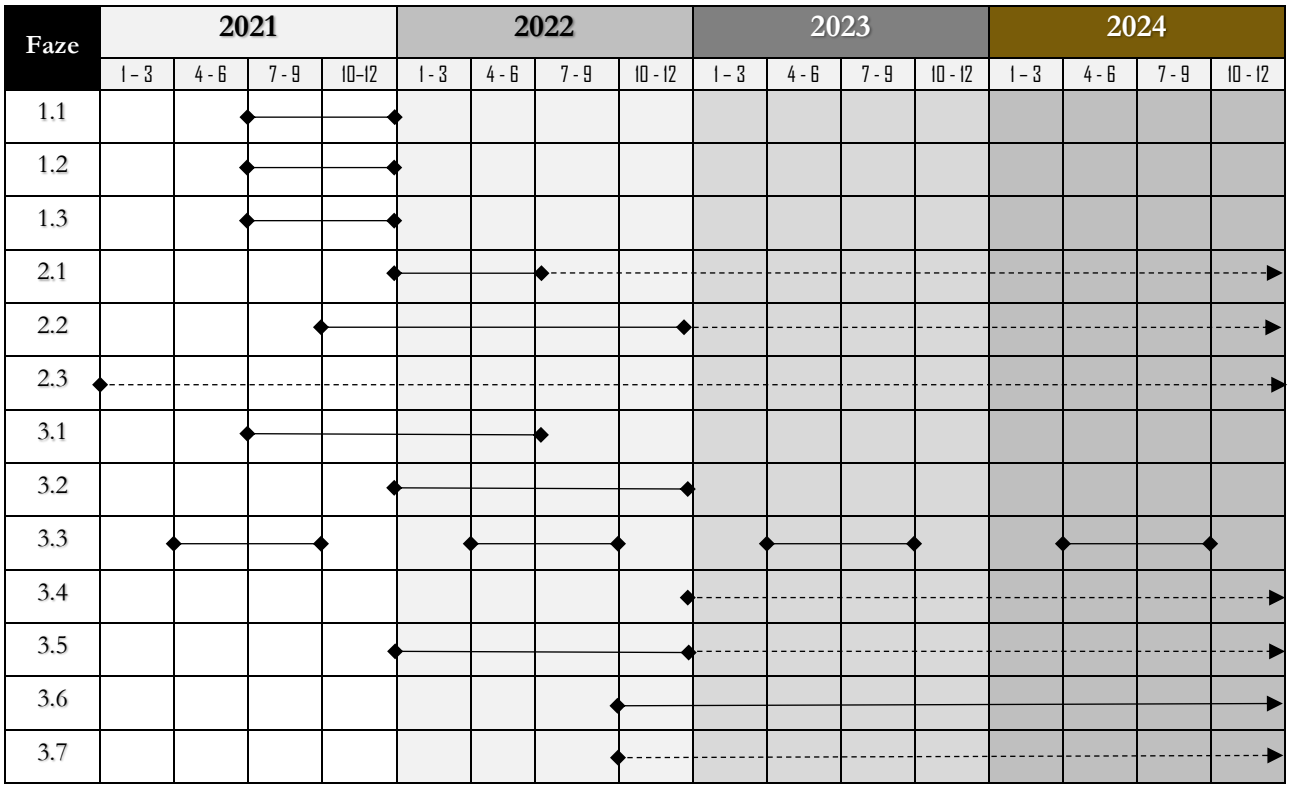
nadaljevanje tabele 11

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
POMETAMO PRED SVOJIM PRAGOM **2. Nadaljevati obstoječe in razviti nove načine sodelovanja v okviru UL** 2.1. Raziskati obstoječe vsebine in potencialne partnerje, ki že ponujajo aktivnosti na področju sodelovanja in promocije glasbene kulture. 2.2. Ponujati vsebine s področja glasbene umetnosti in kulture v okviru UL (horizontalni izbirni predmeti s področja glasbe in glasbene umetnosti). 2.3. Sodelovati pri oblikovanju skupnih prireditev na UL.	*Komisija za kakovost, skrbnika, prorektor UL za področje umetnosti*	
OKNA **3. Poglobiti sodelovanje v mednarodnem prostoru** 3.1. Pridobiti programsko platformo za jasno evidenco vseh mednarodnih dogodkov in aktivnosti z natančnim pregledom vseh elementov. 3.2. Definirati strateške partnerje na področju mednarodnega sodelovanja ter pripraviti iztočnice in predloge za mednarodne aktivnosti. 3.3. Pridobiti pobude s strani oddelkov in kateder kot elementov za nadaljnji razvoj obstoječih mednarodnih aktivnosti. 3.4. Oblikovati partnerstva v okviru UL, državnih institucij in gospodarstva za prisotnost v mednarodnem prostoru. 3.5. Raziskati interes za (konstantno) prisotnost v strokovnih mednarodnih združenjih in mrežah, organizirati multilateralne mednarodne dogodke, festivale, konference (srečanje koordinatorjev IRC, kongresa ali katere od delovnih skupin AEC), vabiti predstavnike sorodnih institucij na (skupne) dogodke ter zagotoviti sredstva za plačevanje članarin.	*APIS?, Medijska šola (delovne prakse študentov)* *Vodstvo UL AG, skrbnika, predstojniki oddelkov in kateder* *Mednarodna pisarna, prodekan QINT* *Vodstvo UL AG, PR služba* *Komisija za kakovost, skrbnika*	Pomanjkanje financ Nezadostna komunikacija med vodstvom in predstojniki. Pomanjkanje dobrih tekstov, komentarjev Pomanjkanje interesa, pomanjkanje financ za plačevanje članarin

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 11

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
3.6. Vzpostaviti dober pregled nad projektnimi razpisi in intenzivirati prijave nanje.	*Projektna pisarna*	Odsotnost sodelavca
3.7. Razviti magistrske študijske programe v sodelovanju s tujimi inštitucijami za pridobitev dvojne/trojne diplome.	*Prodekan QINT, prodekan STU, komisija za študijsko dejavnost*	Odsotnost finančne podpore
3.8. Uporabiti že obstoječe kontakte in vezi za privabljanje študentov izven EU v plačljive programe.	*Vodstvo UL AG*	



4.7 Strateška aktivnost 7: KREPITI UMETNIŠKO DELOVANJE

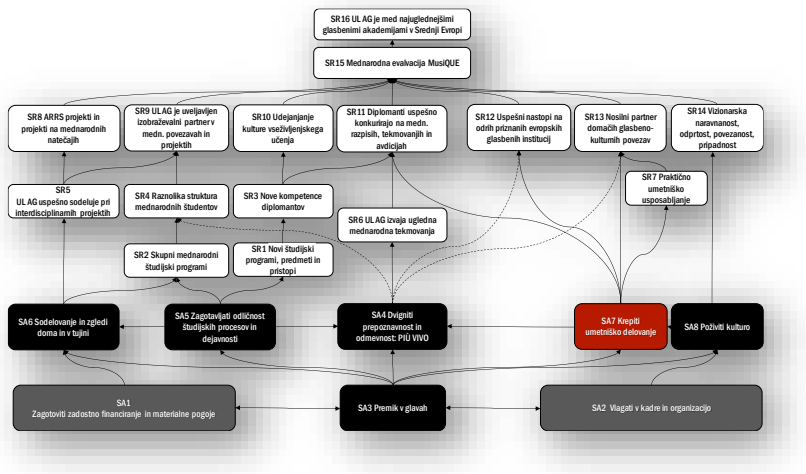


Tabela 12: Strateška aktivnost 7

SA7: KREPITI UMETNIŠKO DELOVANJE		
Skrbnika: **Simon Dvoršak** in **Luka Juhart**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Vzpostaviti dolgoročno načrtovanje umetniških dogodkov 1.1. Zagotoviti, da Komisija za umetniško dejavnost načrtuje dolgoročne projekte in skrbi za raznolikost produkcije ter enakomerne obremenitve pedagoškega kadra. 1.2. Umetniške dogodke snovati skupaj s partnerji iz tujine. 1.3. Intenzivneje bilateralno sodelovati z akademijami s srednjeevropske regije, začenjati nove projekte kot njihov nosilec, nadaljevati obstoječe visoko mednarodno prepoznavne in uspešne predstavitve na koncertnih odrih. 1.4. Izkoristiti obstoječe večje projekte v RS (npr. Evropska prestolnica kulture) za vključitev UL AG v izvajanje dejavnosti.	*Prodekan za umetniško dejavnost, prodekan za kakovost in mednarodno dejavnost, izbrani predstavniki oddelkov in kateder, PR služba*	

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 12

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1.5. Umetniške dogodke snovati skupaj s kakovostnimi in prepoznavnimi domačimi ustvarjalci. 1.6. Načrtovati redna gostovanja v glasbenih ciklih po vsej Sloveniji.		
2. Spodbujati visoko kakovostne in slogovno raznolike projekte 2.1. Kvalitetno umetniško ustvarjanje ima prednost pred kvantitetnim. 2.2. Nuditi podporo za kvalitetno pripravi, tehnično podporo in promocijo umetniških dogodkov.	*Prodekan za umetniško dejavnost, prodekan za kakovost in mednarodno dejavnost, predstavniki oddelkov in kateder, PR služba*	
3. Obiskovanje umetniških dogodkov vpeljati kot obvezen del študijskega procesa	*Prodekan za študijske zadeve, Gal Faganel*	

Faze	2021				2022				2023				2024			
	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10-12	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12
1																
2																
3																

4.8 Strateška aktivnost 8: POŽIVITI KULTURO

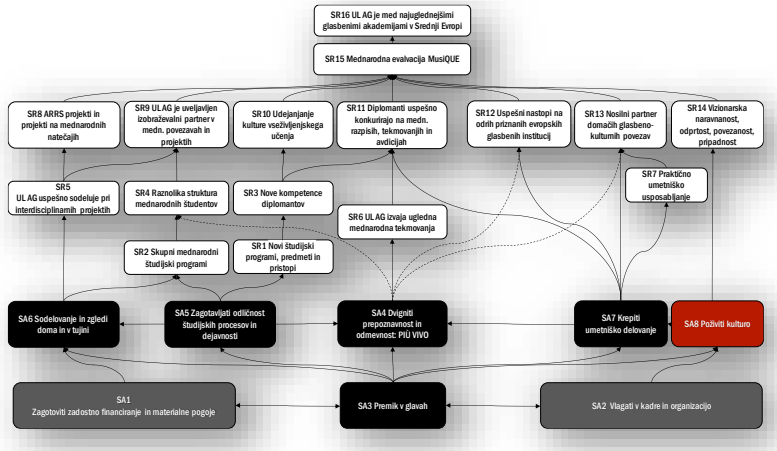


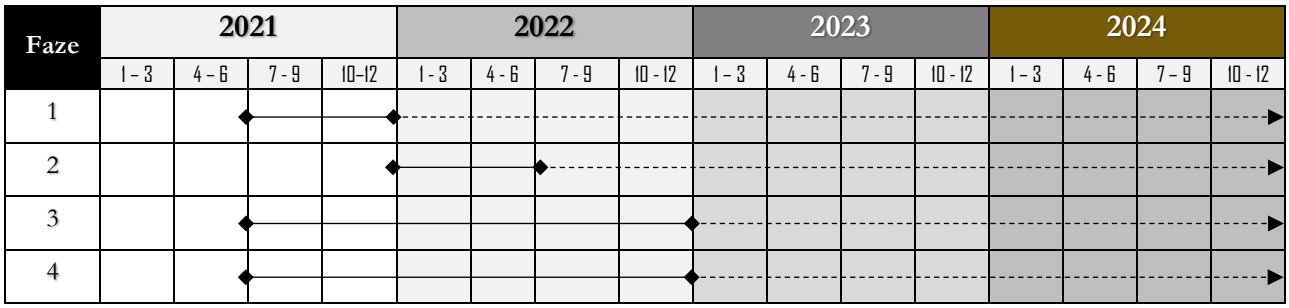
Tabela 13: Strateška aktivnost 8

SA8: POŽIVITI KULTURO		
Skrbnika: **Simon Klavžar** in **Marko Vatovec**		
Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
1. Odnosi 1.1. Sprejeti etični kodeks (nadgradnja etičnega kodeksa UL z internim dopolnilom, ki se navezuje na delovanje matične institucije). 1.2. Spodbujati študentke in študente k aktivnemu sodelovanju pri soodločanju.	*Karolina Šantl-Zupan, predstavnik ŠS*	Kljub naporom slab odziv študentov in študentk; nezadostne informacije o dosežkih
2. Komunikacija 2.1. Spodbujati različne oblike neformalnega druženja med zaposlenimi. 2.2. Redno organizirati team-buildinge. 2.3. Poskrbeti za višjo kulturno raven komunikacije znotraj institucije (med oddelki in sicer). 2.4. Okrepiti komunikacijo s pomočjo socialnih omrežij. 2.5. Letno spremljati zadovoljstvo zaposlenih. 2.6. Študentske ankete dopolniti s sklopom vprašanj o kulturi in vzdušju.	*Katarina Habe, Manja Belina, tajnik*	Nezainteresiranost za sodelovanje pri izpolnjevanju anket; časovna in prostorska razpršenost zaposlenih (vsaj pred selitvijo)

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 13

Opis korakov	*Tim*	*Tveganja*
3. Nagrajevanje, spodbujanje 3.1. Vzpostaviti sistem prepoznavanja in transparentnega nagrajevanja kakovostnega dela (Komisija za izgradnjo sistema nagrajevanja in spodbujanja). 3.2. Spodbujati prevzemanje odgovornosti za neopravljeno ali slabo opravljeno delo (mehke sankcije). 3.3. Poskrbeti za kulturo enakih možnosti. 3.4. Spodbujati pedagoško osebje k vključevanju v interdisciplinarne projekte. 3.5. Spodbujati redno zaposlene k sodelovanju pri upravljanju.	*Vito Žuraj, Miha Haas, tajnik*	Zahtevnost oblikovanja transparentnega in objektivnega sistema nagrajevanja
4. Kultura rednega, stalnega izobraževanja vseh zaposlenih 4.1. Vpeljati kulturo kontinuiranega izobraževanja vseh zaposlenih (pedagoških in strokovnih delavcev). 4.2. Podpirati formalne in neformalne oblike izobraževanja na nacionalnem in mednarodnem nivoju. 4.3. Spodbujati medinstitucionalno sodelovanje pri izobraževanju. 4.4. Spodbujati pedagoško osebje k izdaji učbenikov in drugih publikacij. 4.5. Informirati zaposlene o možnostih izobraževanja.	*Žiga Brank, Nina Podlipnik, Katarina Zadnik*	Pomanjkanje interesa



5. KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJE AKADEMIJE ZA GLASBO 2021–2027

Za kontrolo uresničevanja strategije so v tabelah 14 in 15 kazalci s ciljnimi vrednostmi. Uresničevanje strateških aktivnosti bomo spremljali četrtletno, doseganje strateških ciljev pa letno. Revizija strategije bo po preteku dveh let.

Tabela 14: Kazalci za kontrolo strateških aktivnosti 2021–2027 s ciljnimi vrednostmi

Strateške aktivnosti	Kazalci	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
SA1: **Zagotoviti zadostno financiranje in materialne pogoje**	**SA1–K1:** % prihodkov UL AG, ustvarjenih iz neproračunskih virov financiranja	polletno	4,6 %	5 %	7 %	10 %
	SA1–K2: obseg donacij in sponzorstev	polletno	2.850 EUR	20 % povečanje	50 % povečanje	100 % povečanje
SA2: **Vlagati v kadre in organizacijo**	**SA2–K1:** % poslovnih, pedagoških in raziskovalnih procesov, ki so informacijsko podprti s skupnim informacijskim sistemom	polletno	60 %	80 %	90 %	100 %
	SA2–K2: delež zaposlenih, ki dosega kriterije odličnosti na svojem področju	letno	neznan	5 % rast glede na izhodiščno vrednost	10 % rast glede na izhodiščno vrednost	15 % rast glede na izhodiščno vrednost
SA3: **Premik v glavah**	**SA3–K1:** število novih raziskovalnih in umetniških projektov (tudi nterdisciplinarnih), podprtih s strani ARRS	kvartalno	0	1	1	2
	SA3–K2: število uveljavljenih novih učnih okolij	polletno	0	1 (LoLa)	2	3

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 14

Strateške aktivnosti	Kazalci	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
SA4: **Dvigniti prepoznavnost in odmevnost: PIÙ VIVO**	**SA4–K1:** število predstavitev študijskih programov na uveljavljenih mednarodnih forumih	letno	1	2	4	5
	SA4–K2: število novih promocijskih gradiv	polletno	1	2	2	2
	SA4–K3: mednarodna akreditacija	kvartalno	0	priprava	izvedba	Pridobljena mednarodna akreditacija MusiQuE
SA5: **Zagotavljati odličnost študijskih procesov in dejavnosti**	**SA5–K1**: število skupnih programov s partnerskimi institucijami (znotraj UL in drugod), vključno z interdisciplinarnimi	letno	0	1	2	2
	SA5–K2: odpiralni čas UL AG	letno	7–21	7–22	6–24	6–24
SA6: **Sodelovanje in zgledi doma in v tujini**	**SA6–K1:** število glasbenih izbirnih predmetov, ponujenih celotni UL	letno	4	4	6	8
	SA6–K2: število prireditev UL (ali članic UL), na katerih sodeluje UL AG	polletno		enako kot 2020	50 % rast	100 % rast
	SA6–K3: število projektov, pripravljenih v sodelovanju s strateškimi mednarodnimi institucijami	polletno	1 (Swing)	1 (Medinea)	2	4
SA7: **Krepiti umetniško delovanje**	**SA7–K1:** število javno predstavljenih umetniških dogodkov z zabeleženo kritiko ali odmevom v javnosti	letno	0	1	2	3
	SA7–K2: število sledilcev na socialnih omrežjih (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter)	kvartalno	1.100	10 % rast	20 % rast	25 % rast

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 14

Strateške aktivnosti	Kazalci	Pogostost merjenja	Stanje 2020	2022	2024	2026
	SA7–K3: število slogovno »drugačnih« umetniških projektov	letno	2	20 % rast	25 % rast	30 % rast
SA8: **Poživiti kulturo**	**SA8–K1:** število srečanj vodstva s predstavniki študentov (kolegij dekana)	letno	0	10	10	10
	SA8–K2: število organiziranih neformalnih dogodkov za zaposlene	letno	0	1	3	5
	SA8–K3: predlog novih nagrad za zaposlene	letno	0	2	3	4
	SA8–K4: število organiziranih rednih izobraževanj za zaposlene	letno	0	1	2	4

Tabela 15: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov 2021–2027 s ciljnimi vrednostmi

Strateški rezultati	Predlogi kazalcev	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SR1: **Novi študijski programi, predmeti in pristopi**	**SR1–K1:** število novih študijskih programov	letno	0	2 (Mgmt v kulturi, umetniški doktorat)	3 (npr. študij jazz glasbe, študij stare glasbe)	3
	SR1–K2: število novih študijskih predmetov	letno	0	10	12	15
	SR1–K3: število novih interdisciplinarnih študijskih programov na prvih dveh stopnjah	letno	0	1	2	2

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 15

Strateški rezultati	Predlogi kazalcev	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SR2: **Skupni mednarodni študijski programi**	**SR2–K1:** število skupnih mednarodnih študijskih programov	letno	0	0	1	1
SR3: **Nove kompetence diplomantov**	**SR3–K1:** % študentov in študentk, ki so izbrali vsaj 1 predmet izven področja študija (vključno z vzporednim študijem)	letno	x	5 % rast	10 % rast	10 % rast
	SR3–K2: % predmetov na UL AG, pri katerih so angažirani strokovnjaki z neglasbenih področij	letno	4	50 % rast	100 % rast	100 % rast
SR4: **Raznolika struktura mednarodnih študentov**	**SR4–K1:** % tujih študentov in študentk med vsemi študenti	letno	19 %	20 %	22 %	25 %
	SR4–K2: število tujih študentov in študentk med vsemi študenti, ki prihajajo izven Evrope	letno	1	2	3	5
SR5: **UL AG uspešno sodeluje pri interdisciplinarnih projektih**	**SR5–K1:** število interdisciplinarnih projektov na UL, v katerih sodelujejo zaposleni na UL AG	letno	0	1	1	2
	SR5–K2: število znanstvenih objav na osnovi interdisciplinarnih projektov z odprtim dostopom	letno	0	0	1	2

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 15

Strateški rezultati	Predlogi kazalcev	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SR6: **UL AG izvaja ugledna mednarodna tekmovanja**	**SR6–K1:** število mednarodnih tekmovanj, ki jih organizira UL AG	letno	0	1	2	2
SR7: **Praktično umetniško usposabljanje**	**SR7–K1:** število javnih zavodov (vključno z glasbenimi šolami) in strokovnih društev, vključenih v praktično umetniško usposabljanje na UL AG (študijska praksa)	letno	x	3	5	7
SR8: **ARRS projekti in projekti na mednarodnih natečajih**	**SR8–K1:** število umetniških ali raziskovalnih projektov, razpisanih na mednarodnih natečajih (partner ali nosilni partner), v teku	letno	1	1	2	3
	SR8–K2: število znanstvenih objav z odprtim dostopom	letno	x	10 % rast	10 % rast	10 % rast
SR9: **UL AG je uveljavljen izobraževalni partner v mednarodnih povezavah in projektih**	**SR9–K1:** število mednarodnih sporazumov (Erasmus, bilateralni) s priznanimi ustanovami	letno	90	2 % rast	2 % rast	2 % rast
	SR9–K2: število mednarodnih umetniških projektov (turneje Big banda, mini opere, bilateralni izmenjalni koncerti in druga gostovanja)	letno	0	7	9	10

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 15

Strateški rezultati	Predlogi kazalcev	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
	SR9–K3: % oddelkov UL AG, ki letno organizirajo vsaj 2 vabljeni tuji predavanji	letno	60 %	100 %	100 %	100 %
SR10: **Udejanjanje kulture vseživljenjskega učenja**	**SR10–K1:** število organiziranih izpopolnjevalnih tečajev	letno	0	3	4	5
SR11: **Diplomanti uspešno konkurirajo na mednarodnih razpisih, tekmovanjih in avdicijah**	**SR11–K1:** število študentov in diplomantov, ki so uspešno sodelovali na uglednem mednarodnem tekmovanju, opravili mednarodno avdicijo oziroma uspeli na mednarodnem razpisu	letno	x	5	7	8
SR12: **Uspešni nastopi na odrih priznanih evropskih glasbenih institucij**	**SR12–K1:** število nastopov glasbenih sestavov UL AG na odrih priznanih evropskih glasbenih institucij	letno	0	1	2	3
SR13: **Nosilni partner domačih glasbeno-kulturnih povezav**	**SR13–K1**	letno	0	1	2	2
SR14: **Vizionarska naravnanost, odprtost, povezanost, pripadnost**	**SR14–K1:** % pripadnih zaposlenih	letno	–	anketa eNPS	–	anketa eNPS

se nadaljuje

nadaljevanje tabele 15

Strateški rezultati	Predlogi kazalcev	Pogostost merjenja	Stanje 2020	Cilj 2023	Cilj 2025	Cilj 2027
SR15: **Mednarodna evalvacija MusiQuE**	**SR15–K1:** pridobljena mednarodna akreditacija	–	Ne	priprava	izvedba	Da

PRILOGE

Priloga 1: Vizija Univerze v Ljubljani 31. decembra 2027

Št.	VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV
1.	**UL sodi med vodilne univerze v Srednji in Vzhodni Evropi:** 1.1. uživa visok ugled na področju izobraževanja, znanosti in umetnosti, merjen s kazalci mednarodnih baz, in je prepoznavna v mednarodnem okolju. Sodi med prvih 400 univerz na lestvicah ARWU in QS ter med prvih 20 univerz na lestvici QS Vzhodne Evrope in Osrednje Azije; 1.2. vse članice UL sodijo med najboljših 10 akademskih ustanov v regiji. Imajo mednarodno akreditacijo ali so izvedle mednarodno evalvacijo na področjih, kjer te obstajajo; 1.3. je uspešna pri pridobivanju prestižnih mednarodnih projektov (npr. 250 projektov Obzorje Evropa 2021−2027, od tega 15 ERC projektov).
2.	**UL je vodilna slovenska ustanova pri naslavljanju in reševanju večplastnih družbenih izzivov:** 2.1. družba in politika upoštevata mnenje UL in ji priznavata nesporni status znanstvene in umetniške avtoritete; 2.2. zaposleni na UL so vodilni svetovalci v družbi, redno sodelujejo v posvetovalnih telesih in mnenjsko vplivajo na oblikovanje politik na različnih ravneh družbe, tudi na področju trajnostnega razvoja, digitalne preobrazbe družbe ter družboslovno humanističnih temeljev državljanstva in skupnega dobrega.
3.	**UL izvaja vrhunsko visokošolsko izobraževanje in razvoj talentov, povezano z raziskovanjem in umetniškim ustvarjanjem, v skladu z načeli odprte znanosti in odgovornega raziskovanja ter ustvarjalnosti. Diplomanti in diplomantke UL so:** 3.1. sinonim za odlično znanje, strokovnost, interdisciplinarno izobraženost, kritično razmišljanje, ustvarjalnost in sodelovanje; 3.2. družbeno in okoljsko odgovorni; med študijem na UL krepijo integriteto, odnos do dela in zavedanje za nadaljnji osebni in strokovni razvoj; po študiju pa te vrednote prenašajo v družbo; 3.3. iskani in zaposljivi doma in v tujini. Vsaj 75 % diplomantov in diplomantk se v roku pol leta zaposli na delovnem mestu, ki ustreza stopnji njihove dosežene izobrazbe.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele

Št.	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
4.	**UL je prepoznana kot vir znanja in inovacij ter je iskana partnerska ustanova univerzam, podjetjem in drugim organizacijam**: 4.1. UL je osrednja članica ene od vodilnih zvez evropskih univerz (European University); 4.2. UL poglobljeno sodeluje z najpomembnejšimi raziskovalnimi ustanovami v mednarodnem prostoru in z njimi dosega sinergije. Večina sporazumov je sklenjenih z ustanovami, ki so uvrščene enako ali višje kot UL; 4.3. UL je vodilna koordinatorka pri vključevanju univerz s področja JV Evrope v integracijske procese na področju visokošolskega izobraževanja v EU; 4.4. najuglednejše slovenske ustanove s področij delovanja UL so pridružene članice UL in skupaj tvorijo enotno in odlično akademsko okolje, prepoznano v širšem mednarodnem prostoru; 4.5. UL v izobraževalni in raziskovalni proces aktivno vključuje strokovnjake iz gospodarstva in drugih organizacij; 4.6. znanje, ki ga UL prenaša v okolje preko svojih odcepljenih podjetij oz. preko licenčnih pogodb, pomembno prispeva k napredku družbe in blaginji. UL je strateška partnerica največjih razvojno naravnanih podjetij v Sloveniji; 4.7. Založba UL je v domačem in mednarodnem prostoru sinonim za visokokakovostno založništvo z redno izdajo znanstvenih revij in monografij.
5.	**UL je aktivno prisotna in odzivna v širšem javnem prostoru**: 5.1. UL promovira znanstveno in umetniško ustvarjalnost in s tem krepi prispevek obeh k razvoju družbe; 5.2. ciljne in splošne javnosti so vključene v načrtovanje, izvajanje in širjenje rezultatov raziskovanja v znanosti in umetnosti; 5.3. zaposleni pri družbenem delovanju in nastopanju v javnostih odgovorno zastopajo UL; 5.4. alumni so ambasadorji in partnerji UL. Alumni in gospodarstvo tudi materialno prispevajo in so aktivno vključeni v delovanje UL.
Št.	**VIDIK NOTRANJIH PROCESOV**
6.	**Procesi in standardi upravljanja so jasni, sledljivi, poenoteni in primerljivi ter omogočajo kontinuiteto razvoja ter odločevalcem osredotočanje na strateške vsebine:** 6.1. standardni procesi v strokovnih službah so opredeljeni, poenoteni in do smiselne mere izvajani za vse članice na ravni UL; 6.2. vsi izobraževalni, raziskovalni in administrativni procesi so informacijsko podprti s skupnim informacijskim sistemom. Kjer je to tehnološko ali pravno mogoče, so poslovni procesi avtomatizirani;

se nadaljuje

nadaljevanje tabele

	6.3. UL omogoča zaposlenim ustrezno upravljanje raziskovalnih rezultatov in podatkov, zaščito intelektualne lastnine in prenos znanja ter storitev na trg po jasno določenih pravilih (transparentnost in varovanje interesov UL v procesih komercializacije znanja).
7.	**Izobraževalna in raziskovalna dejavnost na UL se izvajata v skladu z načeli interdisciplinarnosti ter odprte in odgovorne znanosti ter umetnosti**: 7.1. raziskovalci in raziskovalke vseh članic UL sodelujejo v interdisciplinarnih raziskovalnih skupinah (s pomembnim prispevkom družbenih in humanističnih ved ter s podporo digitalnih tehnologij in umetne inteligence); 7.2. raziskovalno delo in širjenje rezultatov raziskovanja v znanosti in umetnosti poteka po načelih odprte znanosti; 7.3. Založba UL vse svoje revije in vsaj polovico monografij izdaja v odprtem dostopu; 7.4. najmanj 30 % študentov in študentk na vsaki članici izbere vsaj 1 predmet izven področja študija; pri 10 % predmetov so vključeni strokovnjaki z drugih področij; pri vsaj 50 % predmetov pri predavanjih sodelujeta vsaj dva različna izvajalca; 7.5. UL izvaja 4 dodatne interdisciplinarne študijske programe na prvih dveh stopnjah.
8.	**UL je ustanova, ki jo vodi skrb za človekove pravice in izgradnjo dostopnega, vključujočega in nediskriminatornega izobraževalnega, raziskovalnega in delovnega okolja:** 8.1. UL udejanja najvišje standarde na področju dela z nadarjenimi študenti in študenti s posebnimi statusi; 8.2. UL skrbi za enakopravno zastopanost spolov na vseh področjih svojega delovanja; 8.3. UL spodbuja dostopno, vključujoče, nediskriminatorno in ustvarjalno delovno okolje za vse skupine zaposlenih.
9.	**UL nudi najsodobnejše študijske programe, učne tehnologije in pedagoške pristope, ki diplomantom in diplomantkam omogočajo visoko zaposljivost doma in v tujini:** 9.1. na UL izvajamo kombinirano in večplastno poučevanje na vseh ravneh študija ter ob in po študiju (z vidika uporabe in razvoja učnih tehnologij, pedagoških pristopov, vključevanja strokovnjakov iz prakse in praktičnih usposabljanj, obštudijskih dejavnosti, osebnostnega in strokovnega razvoja); 9.2. študenti in študentke UL aktivno pridobivajo odlične izobraževalne in raziskovalne izkušnje v mednarodnem okolju; 9.3. UL sistematično spremlja potrebe družbe in smiselno prilagaja študijske programe.

se nadaljuje

nadaljevanje tabele

Št.	VIDIK STRUKTURE IN KULTURE
10.	**Visoka pripadnost UL temelji na odprtem, spoštljivem in povezovalnem delovanju**: 10.1. člani akademske skupnosti uveljavljamo vrednote UL. UL ima ničelno stopnjo strpnosti do kakršnihkoli oblik nasilja in drugih neprimernih oblik vedenja; 10.2. rektorat deluje povezovalno in vključujoče, spodbuja sodelovanje med članicami ter enako obravnava zaposlene in pobude z vseh članic ter vseh skupin zaposlenih. Nudi podporo pri reševanju zahtevnejših izzivov na članicah; 10.3. vodstvo UL uveljavlja avtonomijo UL; 10.4. člani akademske skupnosti in alumni imajo ponotranjeno visoko stopnjo pripadnosti UL.
11.	**Finančna sredstva znotraj UL so razvojno razporejena**: 11.1. UL ima zagotovljena zadostna finančna sredstva za izvedbo razvojnih aktivnosti, ki niso financirane v okviru javne službe; 11.2. UL zagotavlja notranjo delitev sredstev, ki omogoča izvajanje temeljne dejavnosti in spodbuja interdisciplinarnost, raziskovalno dejavnost ter razvoj študijskih programov za poklice prihodnosti; 11.3. UL skrbi pri načrtovanju vseh investicij za spoštovanje načel trajnosti, urejenih, varnih in univerzalno dostopnih prostorov za izobraževalno in raziskovalno delo ter zagotavlja informacijsko podprto okolje, ki nudi odlične pogoje za ustvarjalno in inovativno delo.
12.	**Kadrovski procesi in sistemizacija na UL omogočajo zaposlovanje najboljših pedagoških, raziskovalnih in strokovnih sodelavcev**: 12.1. UL spodbuja pritok najboljših učiteljev, raziskovalcev, umetnikov in študentov iz mednarodnega okolja. To podpirajo mednarodno prepoznavni razpisi, enostavni postopki in financiranje. Cilj je vrnitev 100 slovenskih raziskovalcev in učiteljev iz tujine. Tako delež tujcev med zaposlenimi kot med študenti presega 10 %; 12.2. število zaposlenih na UL in njihove kompetence omogočajo učinkovito in uspešno izvedbo vseh dejavnosti UL; 12.3. UL z različnimi oblikami izvajanja dela (npr. delo na daljavo) in študija omogoča večjo učinkovitost dela ter, v luči uveljavljanja načela enakosti spolov, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Strategija razvoja Akademije za glasbo Univerze v Ljubljana 2021–2027

Izdajatelj
Univerza v Ljubljani
Akademija za glasbo
Stari trg 34, 1000 Ljubljana, Slovenija
Telefon: + 386 1 24 27 300
E-naslov: dekanat@ag.uni-lj.si
Spletna stran: www.ag.uni-lj.si

Zanjo
prof. Marko Vatovec, *dekan*

Prevod in lektoriranje angleškega prevoda: Maja Vitežnik
Oblikovanje in prelom besedila: Maša Medved

Ljubljana, 2021