

## PROGRAM DELA 2025–2029

V času hitrih družbenih sprememb in zmanjšane pozornosti do umetnosti si bom kot **dekan** Akademije za glasbo UL v obdobju 2025–2029 prizadeval zagotoviti, da bo tudi v prihodnje ostala vodilna izobraževalna, umetniška in raziskovalna glasbena institucija v slovenskem in širšem mednarodnem prostoru. V ospredje postavljam **kakovosten in študentu prilagojen študij**, nadaljnji razvoj študijskih programov, okrepitev umetniškega in raziskovalnega dela, večjo prisotnost v javnem prostoru ter aktivno pridobivanje finančnih virov in **nujne kadrovske okrepitve**.

Program temelji na vrednotah sodelovanja, transparentnosti, odgovornosti in spoštovanja. Ključne razvojne usmeritve vključujejo nadaljevanje vseh kakovostno začetih projektov, nadgradnja ali dopolnitev nekaterih manjkajočih programov, integracija orodij umetne inteligence v pedagoškem procesu, internacionalizacijo, krepitev raziskovalne dejavnosti ter povezovanje z okoljem. Zavežujem se **sodobnemu vodenju**, podpori zaposlenim in študentom, razvoju organizacijske kulture ter stabilnim infrastrukturnim in finančnim pogojem za rast UL AG.

Verjamem, da lahko z vizijo, skupnim delom in medsebojnim zaupanjem ustvarimo **Akademijo za glasbo UL prihodnosti** – odprto, vključujočo in navdihujočo skupnost, ki umetnost ne le poučuje, temveč jo živi in sooblikuje.

Prepričan sem, da je vodenje institucije primerljivo z dirigentskim delom: **dirigent** vidi celotno partituro, izvajalci spremljajo svoje parte – a vsi poslušamo drug drugega, vsak s svojo edinstveno in nenadomestljivo vlogo. Naloga dekana je, da te zvoke poveže v usklajeno celoto in vsako (študijsko) leto izvede kompleksno umetniško-pedagoško-raziskovalno **simfonijo**.

Ob tej priložnosti se najprej zahvaljujem vsem preteklim vodstvom, ki so vsak na svoj način prispevala k temu, da je UL AG dosegla sedanjo raven. Posebej se zahvaljujem sedanjemu dekanu, prof. **Marku Vatovcu**, za izjemno delo, ki ga je opravil skupaj s sodelujočima ekipama in vsemi strokovnimi delavci v obeh mandatih. Med številnimi vsebinskimi in organizacijskimi dosežki izpostavljam pridobitev prve **mednarodne akreditacije MusiQuE** ter selitev s Starega trga na Kongresni trg. Zahvaljujem se mu tudi za predano delo v času njegovega prodekanskega mandata.

Verjamem, da smo tukaj vsi – profesorji, strokovni sodelavci, strokovne službe in vodstvo – **zaradi glasbe in študentov**. Naša skupna naloga je, da jim omogočimo kakovostno, spodbudno, varno in navdihujoče okolje za učenje, rast in osebni razvoj. Nenazadnje je študij **most** med izobraževanjem in realnim življenjem – naša odgovornost pa je, da študente opolnomočimo z znanjem, izkušnjami in z lastnim zgledom pri soustvarjanju kulture naroda.

### Identiteta in poslanstvo UL AG

UL AG ostaja **osrednja** nacionalna ustanova za razvoj glasbene umetnosti, znanosti in pedagogike v Sloveniji. V naslednjem mandatu bo moje vodilo razvijati institucijo kot mednarodno prepoznavno, etično in vključujočo institucijo, ki obenem ohranja svojo avtonomijo, umetniško izraznost ter vpetost v slovensko in širšo regionalno kulturno okolje.

Kot dekan se bom zavzemal:

- za temeljne vrednote: **kakovost, transparentnost, integriteto, etiko, odprtost** in **vključujoče sodelovanje** – pri čemer je slednje mogoče le, če je prvih pet dejansko uresničenih,
- za nadaljnjo implementacijo in operativno nadgradnjo *Strategije razvoja Akademije za glasbo Univerze v Ljubljani 2021–2027*,
- za ustanovitev **mednarodnega odbora dekanov** vodilnih glasbenih akademij sveta, ki bo povezal institucije, kot so *Royal College of Music* (London), *CNSMDP* (Pariz), *The Juilliard School* (New York), *Sibelius Academy* (Helsinki), *Liszt Ferenc Academy* (Budimpešta), *Shanghai Conservatory of Music*,

Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (Dunaj), Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin, Senzoku Gakuen College of Music (Tokyo) in naše UL AG. Forum bo namenjen skupnemu razmisleku o prihodnosti glasbenega izobraževanja, izmenjavi dobrih praks in krejitvi strateških partnerstev. Slovenija ima lahko pri tem **posebno vlogo**, saj velja naš glasbenošolski sistem za enega **najboljših** in celovitih v svetovnem merilu. Ta model in dobre prakse bom lahko delil s kolegi dekani. Kot najvišja in vodilna institucija imamo odgovornost, da razvoj glasbenega izobraževanja ne le spremljamo, temveč ga tudi **(pro)aktivno soustvarjamo**,

- za premislek o pripravi novega strateškega načrta **2028–2035**, ki bo oblikovan kot odziv na hitro družbeno spreminjanje in potrebo po prilagajanju prihodnjim izzivom ter da bo UL AG imela ustrezno vlogo in vpliv znotraj UL in v slovenskem kulturnem prostoru, da si bo zagotovila stabilne pogoje za delovanje,
- za ustanovitev in vzpostavitev mreže **RE:SONA** – *Regional Network for Contemporary Sound and Music Academies*, ki bo s poudarkom na **sodobni glasbi** kot razvojno usmerjenem jedru povezovala primerljive evropske institucije z enako afiniteto. Omogočala bo izmenjavo dobrih praks in spodbujala skupne projekte in mednarodno mobilnost ter gradila strateška partnerstva na področju umetniškega izobraževanja, raziskovanja in produkcije.

Akademija za glasbo kot članica Univerze v Ljubljani **sodeluje z univerzo** na strateški, upravni, pedagoški in raziskovalni ravni. Predstavniki akademije s(m)o vključeni v organe UL, sodelujemo pri oblikovanju skupnih strateških dokumentov ter v univerzitetnem sistemu zagotavljanja kakovosti. UL AG uporablja skupno infrastrukturo UL, sodeluje v raziskovalnih in mednarodnih projektih, ter se povezuje z drugimi umetniškimi in sorodnimi članicami UL pri interdisciplinarnih vsebinah. Pomembno vlogo ima tudi v okviru umetniških in pedagoških iniciativ na ravni celotne univerze ter nenazadnje tudi s sodelovanjem študentov z glasbenimi nastopi na vseh pomembnejših dogodkih Univerze.

Pri načrtovanju razvoja se bom oprl na **primerjalno analizo** (*benchmarking*) z vodilnimi evropskimi in svetovnimi glasbenimi akademijami (*npr. Sibelius Academy, Royal College of Music, Hanns Eisler Hochschule*), ter na priporočila zunanje evalvacije MusiQuE, z namenom prepoznati najboljše prakse, ki jih je mogoče prilagoditi našemu okolju, in jih uporabiti kot osnovo za konkretne izboljšave na področju programov, podpore študentom, povezav z umetniškim trgom in razvoja digitalnih kompetenc.

## **Kakovosten študij in študentu prilagojeno izobraževanje**

V duhu kakovosti študija in kurikularne prenove bomo:

- jasno **definirali učne cilje** na vseh ravneh študija, skladne z evropskimi standardi,
- bolj prilagodili kurikulum z **razširitvijo izbirnih vsebin** in uvedbo tematskih modulov
- uredili in **dopolnili** že obstoječe oddelke s kadri in (izbirnimi) predmeti,
- **evidentirali** potrebe po novih programih
- postopno uvajali in preiščeno implementirali uporabo orodja **umetne inteligence** v študijskem procesu, ob tem pa tudi zagotavljali ustrezna usposabljanja za študente in pedagoške delavce, s ciljem razvijanja digitalnih kompetenc, **kritičnega razumevanja** novih tehnologij ter iskanja ustvarjalnih in pedagoško učinkovitih načinov njihove uporabe,
- nadgradili in dopolnili obstoječe študijske programe ter predmetnike na podlagi poglobljene analize trenutnega stanja, zlasti v smislu prepoznavanja vsebinskih vrzeli.

Glede na sistematizacijo in finančne možnosti si bomo prizadevali za razširitev študijskih programov, in sicer z:

- uvedbo interdisciplinarnega študija **Management v kulturi** (z UL EF in UL FDV),
- uvedbo interdisciplinarnega študija **Oblikovalec zvoka** (*Sound design*), (z UL FMF in UL FE),
- poudarkom na študiju **glasbene pedagogike** – razvoju fleksibilnih učnih poti zaradi prihajajočih sprememb v šolstvu.

Pri povezovanju prakse in umetniškega okolja bomo omogočili:

- večjo vpetost študentov v umetniško in raziskovalno delo **že na I. stopnji**,
- transparentna **partnerstva** z vsemi profesionalnimi korpusi (*SF, RTV, SNG Opera in balet Ljubljana in SNG Maribor, Policijski orkester, Orkester SV ...*), z enakimi možnostmi za sodelovanje prek avdicij (po vzoru dobre prakse **Sibelius Akademije** v Helsinkih),
- prakse v profesionalnih orkestrih (*InternShip*) oz. orkestrsko akademijo.

Študentom bomo zagotovili spodbudno, varno in vključujoče okolje za študij in njihov osebni razvoj:

- preko **pogovorov z alumni** o kariernih izkušnjah,
- s spodbujanjem tutorstva za vse predmete in študijske situacije,
- z vzpostavitvijo podpore z dodeljeno osebo v Kariernem centru UL, ki bo skrbela **izključno za umetniške** akademije in specifične potrebe njihovih študentov in diplomantov,
- ali z ustanovitvijo lastnega **Kariernega centra AG**.

Sodobne oblike pedagoškega dela bomo podpirali s:

- spodbujanjem uporabe sodobnih učnih metod pri individualnem in skupinskem pouku ter vključevanjem gostujočih profesorjev in strokovnjakov iz prakse iz širše regije,
- **usposabljanjem pedagogov** za specifična znanja in uporabo sodobnejših učnih metod,
- organizacijo Poletne akademije AML - **Academia Musicae Labacensis** s spremenjenim vsebinskim formatom,
- razvojem dodatnih oblik študijske aktivnosti: festivali, simpoziji, tekmovanja, delavnice ...

## **Organizacijska kultura vodenja**

Sodobno in odgovorno vodenje, usmerjeno v ljudi bo temeljilo na:

- vzpostavitvi vodstvene ekipe z jasno določenimi odgovornostmi – v strukturo bomo umestili **prodekana študenta**, ki bo most za stalno in hitrejšo komunikacijo med vodstvom in študenti ter da bodo interesi študentov slišani in zastopani pri vseh odločitvah,
- okrepitvi delovanja Razširjenega kolegija dekana (*s predstojniki oddelkov in vodji kateder*) kot platforme za strateške razprave in horizontalno povezovanje,
- **periodičnih sestankih** s strokovnimi službami in z vsemi oddelki,
- pripravi letnega študijskega koledarja ter **načrtovanje** večjih (tematskih) dogodkov **več let vnaprej**,
- digitalizaciji procesov odločanja in uvedbi transparentnega spremljanja realizacije sklepov organov UL AG,
- omogočenem stalnem dostopu **vpogleda v finančno stanje oddelkov** in kateder predstojnikom,
- celostni **prenovi spletne strani** in intraneta za boljšo uporabniško izkušnjo, enostavnejšo navigacijo in redno posodabljanje vsebin.

Odperto in učinkovito komunikacijo bom omogočil na način:

- **“odprtih vrat”** dekanove pisarne zaposlenim ob določenem terminu,
- **AGtualne novice** - tedenski ali mesečni novičnik UL AG lahko pripomore k boljši obveščenosti in povezanosti znotraj akademije (*obveščanje zaposlenih in študentov o prihajajočih koncertih, sejah senata in komisij, o spremembah pravnih aktov, podeljenih ali pridobljenih akademskih nazivih ter o dosežkih in nagradah študentov in profesorjev*),
- oblikovanja jasnih pravil **medsebojne komunikacije**, ki vključujejo tudi spoštovanje **dogovorjenih odzivnih časov** na elektronsko pošto kot izraz profesionalnosti in medsebojnega razumevanja,
- vzpostavitev mehanizmov za **anonimno komunikacijo** (npr. knjiga »pripomb in pohval«) za študente in zaposlene,
- spodbujanje alumnov za aktivno vključevanje v **Klub alumnov AG** – z organizacijo vsakoletnega koncerta orkestra in zboru, sestavljenega iz alumnov UL AG (inštrumentalistov in pevcev).

## Umetniška dejavnost

Umetniško dejavnost in festivalsko ponudbo UL AG bomo promovirali z:

- mednarodnim festivalom **sodobne glasbe**, ki bo pozicioniral UL AG kot vodilno ustanovo na področju ustvarjanja in izvajanja sodobne umetnosti v regiji in širše,
- organizacijo mednarodnega **pevskega tekmovanja Julij Betetto**, ki ga bomo vzpostavili kot referenčni dogodek na evropski ravni,
- **prenovljenimi glasbeni cikli** UL AG, po potrebi s posameznimi umetniškimi vodji (skrbniki), ki bodo zagotavljali kakovost in razvojni fokus posameznih programov,
- intenzivnim sodelovanjem z **Društvom slovenskih skladateljev** pri vključevanju del slovenskih skladateljev v vse glasbene cikle,
- izvedbo **Orffove Carmine Burane** na prostoru, kjer bo stal **prizidek**,
- gostovanji simfoničnega, pihalnega in godalnega orkestra ter Big Banda v tujini, praznovanjem Svetovnega dneva jazza, in organizacijo mednarodnega **JA(G)ZZ FEST**-a, ki bo odprt tudi za zunanje umetnike,
- organizacijo **državne proslave z orkestrom in zborom UL AG** – utrjevanjem prisotnosti UL AG v nacionalnem kulturnem prostoru.
- vzpostavitev dolgoročnega **sodelovanja z Akademsko televizijo (AKTV)** kot pomembnim partnerjem pri dokumentiranju in promociji umetniškega ustvarjanja UL AG.

Povezovanje z okoljem in kulturnimi institucijami si zamišljamo z:

- oblikovanjem **kulturne četrti ZVEZDA** – strateško povezovanje z ALUO, AGRFT, Slovensko filharmonijo, Cankarjevimi domovi, SNG Opera in balet Ljubljana, SNG Drama Ljubljana ...
- idejo, da si po mnogih letih gostovanj naših študentov in profesorjev v partnerskih ustanovah (*Moderna galerija, Narodna galerija, Cukrarna, Stara elektrarna ...*) želimo, da ljubljansko publiko **povabimo na koncerte v naše dvorane**,
- vzpostavitev sistema **brezplačnih vstopnic za študente**, kot del partnerskega sodelovanja z osrednjimi kulturnimi ustanovami – zavedanje, da je današnji študent lahko jutrišnji obiskovalec, umetnik ali sodelavec.

Dostopnost in promocijo naših dogodkov bomo komunicirali z:

- organizacijo **dogodkov za širšo javnost**, vključno s komentiranimi koncerti v dvorani Julija Betetta, ki bodo približali glasbo neglasbenikom in ustvarili novo občinstvo,
- **neposredni prenosi** javnih koncertov in nastopov prek že vgrajenega sistema kamer na TV Kanalu UL AG, z enostavno nastavitvijo snemanja, ki bo prinesla večja vidnost in arhiviranje produkcij,
- izzivom pridobivanja **lastnega občinstva**, s katerim bomo komunicirali skozi celo leto, preko spletnih platform, družbenih omrežij, rednih novičnikov in strateškega partnerstva z mediji,
- z vzpostavitev platforme **AG-encija** – notranje upravljane enote, ki bo skrbela za upravljanje ponudbe dogodkov UL AG navzven, pomoč pri organizaciji nastopov študentov in profesorjev ter koordinacijo sodelovanja z zunanjimi interesenti,
- dodatno osebo, ki bi vodila stike z javnostjo (PR).

## Sinergija znanstvene in umetniške raziskovalne odličnosti

UL AG je pred pomembnima nalogama:

- **sistemsko podpreti** delo in cilje raziskovalne skupine UL AG, da bodo rezultati raziskovalnega dela na področju specialnih glasbenih didaktik, muzikologije, glasbene teorije, kompozicije in izvajalske prakse relevantni in upoštevani tako doma kot tudi v tujini,
- **optimizirati izvedbo** Interdisciplinarnega doktorskega študijskega programa III. stopnje Umetnost.

V ta namen bom vzpostavil enoto za podporo raziskovalni skupini UL AG, ki bo skrbela za:

- **sinhrono in ciljno usmerjeno delovanje** raziskovalne skupine UL AG,
- podporo metodologa pri načrtovanju in izvedbi raziskovalnega dela,
- prijave na nacionalne in mednarodne razpise,

- diseminacijo in implementacijo rezultatov,
- in administrativno podporo izvajalcem projektov.

Prizadeval si bom za formalizacijo raziskovanja kot **del rednih obveznosti** visokošolskih učiteljev, tudi za krepitev njihovih kompetenc, v skladu z načelom raziskovalno-pedagoškega ravnotežja.

Za optimizacijo izvedbe Interdisciplinarnega doktorskega študijskega programa III. stopnje Umetnost med drugim potrebujemo:

- **izobraževanje in opolnomočenje mentorjev** doktorandom s področja Interdisciplinarnega doktorskega študijskega programa III. stopnje Umetnost,
- usmerjeno **opolnomočenje študentov** na področju veščin akademskega pisanja in raziskovanja v umetnosti,
- krepitev umetniško-raziskovalne identitete doktorandov.

Interdisciplinarni pristopi v sodelovanju s področji:

- psihologije (npr. vpliv glasbe na kognicijo),
- zdravstva (npr. fiziologija glasbenika, soočanje z izvajalsko anksioznostjo, glasbena terapija),
- socialnega dela (npr. participatorni projekti z ranljivimi skupinami),
- digitalnih tehnologij (npr. zvočne instalacije, UI v kompoziciji).

Na UL AG želim **vzpostaviti pogoje**, ki bodo raziskovalni skupini UL AG omogočili, da **aktivno poišče odgovore na aktualne in akutne izzive** današnjega časa v povezavi z glasbenim izobraževanjem. Verjamem, da bomo tudi na ta način dosegli povečanje znanstvenih objav v revijah s faktorjem vpliva ter se nadalje vključevali in tvorno udeleževali raziskovalne in umetniške projekte tako na domači kot tudi na mednarodni ravni. Preko teh korakov in referenc bomo učinkovito konkurirali za **sredstva ARIS in EUTOPIA**.

## **Projekti in prijavljanje na razpise**

Za dolgoročno rast in mednarodno prepoznavnost UL AG je ključno, da razvijemo kulturo **projektnega razmišljanja** in postanemo aktivni akterji v mednarodnem raziskovalno-umetniškem prostoru.

Kot dekan bom ozaveščal in spodbujal zaposlene, da je **iskanje projektov** priložnost za uresničevanje lastnih idej, umetniškega raziskovanja in širjenja mednarodnih strokovnih sodelovanj. Za razumevanje tega je potrebna **sprememba miselnosti**: od pasivne vloge k **proaktivnemu** soustvarjanju vsebin in povezav v domačem in mednarodnem prostoru.

Želimo postati tudi **vodilni partner** v katerem od projektov Creative Europe, Erasmus+, CMEPIUS, NCURA (ameriška platforma) in ne le sodelovati kot partner.

Pri gradnji mreže bomo aktivno iskali strateške partnerje z že vzpostavljenimi dobrimi praksami, da bi se učili od najboljših ter hitreje razvijali lastne modele sodelovanja in spodbujanja trajnostnih, vsebinsko premišljenih partnerstev, ki bodo krepila pedagoško ter umetniško-raziskovalno delovanje UL AG.

Glede tega bom podpiral:

- **ustanovitev tematskih inštitutov** znotraj UL AG, ki bodo lahko samostojno prijavljali projekte in oblikovali raziskovalne ter umetniške programe,
- vzpostavitev učinkovite **projektne pisarne** (v povezavi z raziskovalno enoto), ki bo nudila informiranje o odprtih razpisih, pomoč pri pripravi prijav ter podporo pri administraciji in diseminaciji,
- zaposlitev ustreznih kadrov na projektih, ki se financirajo iz pridobljenih sredstev razpisov.

## Internacionalizacija

UL AG mora še bolje izkoristiti svojo **geografsko, kulturno in strokovno pozicijo na stičišču** Srednje in Jugovzhodne Evrope. Cilj ni le povečevanje števila tujih študentov, temveč vzpostavitev trajnostne mednarodne prisotnosti z jasno identiteto in kakovostno vsebino.

Strateške usmeritve in cilji so:

- do leta 2029 želimo povečati delež mednarodnih študentov,
- uvedba dodatnih programov s podporo v angleščini in dokončanje prevodov vseh učnih načrtov,
- spodbuditi sistematičen razmislek o možnostih **vzpostavitve skupnih študijskih programov** oziroma **mednarodnih diplom** v sodelovanju z drugimi priznanimi glasbenimi akademijami. Takšni programi predstavljajo pomembno priložnost za nadgradnjo kakovosti študija, večjo prepoznavnost UL AG v evropskem in širšem prostoru ter neposredno povezovanje naših študentov in učiteljev z mednarodnim akademskim okoljem,
- razvoj konkurenčne cenovne politike za tuje študente ter oblikovanje dodatnih podpornih mehanizmov (mentorstvo, uvajalni programi, tutorstvo).
- **spodbujanje mobilnosti** – ne le študentov in profesorjev, temveč tudi **strokovnih sodelavcev**, saj verjamemo, da izmenjave prispevajo h kakovosti dela na vseh ravneh.

Krepitev bilateralnih in multilateralnih partnerstev si predstavljamo s:

- študentskimi in profesorskimi izmenjavami,
- skupnimi (mednarodnimi) umetniškimi **(ko)produkcijami**,
- raziskovalnimi projekti in skupnimi publikacijami,
- izkoristkom evropskih projektov (npr. Erasmus+) za razvoj digitalnih platform, hibridnih oblik mobilnosti in fleksibilnih mednarodnih povezav.

Mednarodno prepoznavnost in kakovost bomo nadgradili z:

- aktivnim iskanjem strateških povezav z mednarodnimi kulturnimi centri in veleposlaništvimi (npr. Japonska, Finska, Nemčija, Anglija ...),
- prizadevanjem za **dodatno mednarodno akreditacijo**, kot je **EQ-Arts**, ki pokriva širši umetniški profil in deluje pod okriljem ENQA in EQAR,
- spodbujanjem mednarodne prisotnosti na konferencah, festivalih, rezidencah ...

## Akademija kot družbeni sogovornik in del družbe

Akademija za glasbo UL ima edinstven potencial postati motor kulturne vitalnosti in **inkubator** umetniških vsebin v središču slovenske prestolnice. V prihodnjem mandatu želim ta potencial uresničiti z naslednjimi ukrepi:

- UL AG mora intenzivirati vlogo povezovalnega člana v celotni **glasbeni vertikali** – od glasbenih šol, konservatorijev, preko osrednjih nacionalnih ustanov, kot so Slovenska filharmonija, RTV Slovenija, Cankarjev dom, Društvo slovenskih skladateljev, Glasbena mladina Slovenije, Glasbena mladina ljubljanska, Glasbena matica, SAZU, Slovensko muzikološko društvo do nevladnega sektorja. S producenti koncertov se bomo dogovorili za možnost **gostovanja njihovih (tujih) solistov tudi na akademiji** (s poučevanjem, predavanjem, pogovorom ali delavnico), kjer bi to sodelovanje organizatorji zapisali že v pogodbi z njimi. **“Vsi smo v istem čolnu”** – zgolj s sodelovanjem lahko krepimo kakovost in dostopnost glasbene umetnosti v Sloveniji in si **dolgoročno zagotavljamo tudi poslušalce** in obiskovalce glasbenih in drugih kulturnih dogodkov,
- povečali bomo prisotnost UL AG v javnosti s premišljenimi **promocijskimi strategijami**. Koncerti, simpoziji in predavanja bodo še bolj odprti širši javnosti – z novimi oblikami nagovora publike,
- razvili bomo nove študijske predmete in programe, zanimive za različne starostne skupine. Akademija mora postati prostor, kjer se **srečujejo generacije**, izkušnje in ustvarjalne ideje tako da se v praksi dogaja **medgeneracijski dialog**, ki bo lahko verificiran tudi z **mikrodokazili** (*mikrodokazila dopolnjujejo in spodbujajo izobraževanje in usposabljanje dodatnih specialnih znanj za določeno področje, nimajo pa namena nadomestiti že vzpostavljenih oblik*),

- naša dolžnost je, da **odpremo vrata s koncerti**, delavnicami, interaktivnimi dogodki in projekti za različne ciljne skupine. Posebno pozornost bomo namenili sodelovanju z domovi za starejše, socialnimi ustanovami, izobraževalnimi centri in tudi nevladnimi organizacijami (NVO-ji). **Družbena odgovornost** bo umeščena v jedro naših aktivnosti, z usmeritvijo k **trajnostnemu razvoju** in podpori ranljivim skupinam,
- vzpostavili bomo redno **sodelovanje s Strateškim svetom** UL AG – platformo za refleksijo, ki vključuje ugledne predstavnike družbe, umetnosti, izobraževanja in gospodarstva, tudi iz tujine. Ključno vprašanje bo: **Kako nas vidi družba?** in kako lahko to podobo soustvarjamo? Njihove ugotovitve in predlogi bodo lahko dober temelj za eventualne spremembe na posameznih področjih,
- aktivno se bom zavzemal za zaščito naših diplomantov pred sistemsko **neenakopravnimi pogoji zaposlovanja** glede na tuje institucije. Naši študenti morajo biti enakovredno obravnavani in cenjeni,
- študij **muzikologije**, ki trenutno poteka na Filozofski fakulteti UL, si organsko zasluži svoje mesto na UL AG. S prostorsko razširitvijo (prizidkom) si bom prizadeval za njegovo vključitev, kar bo omogočilo celovitejši umetniško-teoretski profil študija ter vzpostavitev sinergij med različnimi področji akademskega delovanja,
- UL AG vidim kot **laboratorij umetniškega mišljenja**, kulturne pismenosti in pedagoške odličnosti, ki s svojo majhnostjo in prožnostjo ustvarja pogoje za razvoj izjemnih posameznikov in skupnosti,
- načrtujem **poglobitev sodelovanja** z AGRFT in ALUO ter **ostalimi članicami UL**. Skupni projekti, izmenjave, interdisciplinarni študijski moduli in iskanje presečnih interesov bodo krepili prisotnost umetnosti na univerzitetnem zemljevidu,
- predlagam **ustanovitev Društva prijateljev glasbe UL AG** kot pobudo za večjo odprtost in vpetost v družbo. Namen društva bo vzpostaviti most med UL AG in širšo javnostjo – z dogodki, tematskimi pogovori, odprtimi vajami, razlagami koncertnih programov, prostovoljstvom in drugimi oblikami sodelovanja. Ciljne skupine vključujejo glasbene navdušence, starše, dijake, profesorje, alumne in bodoče študente.

## **Kakovost kot temelj delovanja**

Kakovost je temelj našega delovanja – v pedagoškem procesu, umetniškem ustvarjanju, raziskovanju ter organizaciji in vodenju. Kot dekan bom s svojo ekipo zagotavljal njeno stalno in sistematično izboljševanje z naslednjimi ukrepi:

- krepitev **notranjega sistema** kakovosti preko prodekana za kakovost in komisije za kakovost, z jasno razdeljenimi nalogami in odgovornostmi na vseh področjih delovanja akademije,
- prenova evalvacijskih orodij: uvedba učinkovitih in poenostavljenih ter **anonimnih anket** o predmetih in programih, ki bodo omogočile bolj kakovostne in uporabne povratne informacije pedagogom ter spodbujale dialog in sobivanje vseh deležnikov UL AG,
- na ravni posameznih študijskih programov bom uvedel **usmerjevalne komisije**, v katerih bodo sodelovali predstavniki učiteljev, študentov, strokovnih sodelavcev, zaposlovalcev (umetniški vodje orkestrov, ravnatelj glasbenih šol in konservatorijev). Njihova naloga bo podajanje povratnih informacij ter oblikovanje predlogov za izboljšave na vsebinskem in organizacijskem področju. Na ta način bomo vzpostavili učinkovito **povratno zanko kakovosti**, kjer se bodo ukrepi oblikovali od spodaj navzgor – na podlagi konkretnih izkušenj in opažanj vseh ključnih deležnikov. Hkrati bo tak pristop omogočil transparentno spremljanje uresničevanja predlogov in učinkov uvedenih sprememb,
- vzpostavitev skupne digitalne platforme za dokumentiranje in spremljanje kakovosti na vseh ravneh – izobraževalni, umetniški, raziskovalni in organizacijski,
- **periodično izobraževanje** vseh deležnikov o pomenu kakovosti in uporabi orodij za njeno izboljševanje – kot izobraževalna ustanova moramo biti najboljši zgled v uresničevanju načela vseživljenjskega učenja,
- krepitev kulture samoevalvacije kot sestavnega dela notranjega sistema kakovosti.

Naše delovanje naj izhaja iz **stremljenja h kakovosti**.

## **Infrastruktura in finančni viri**

Za uresničevanje ciljev, zastavljenih v programu dela, potrebujemo stabilne vire, kakovostno infrastrukturo in močno podporno okolje. Kot dekan bom:

- razvil **finančno strategijo**, usmerjeno v iskanje dodatnih virov financiranja (RSF/razvojni steber financiranja, mednarodni razpisi, evropska sredstva, sponzorstva, donacije ...), ki bodo omogočili večjo avtonomijo in razvoj UL AG,
- podprl posodobitev prostorov, s posebnim poudarkom na akustiki, opremi, dostopnosti in funkcionalnosti še nedokončanih delov akademije,
- nadaljeval postopke v zvezi z **gradbenim izzivom – prizidkom**, ki ga ne bom razumel le kot arhitekturni projekt, temveč kot simbol naše skupne rasti, usmerjene v prihodnost,
- vzpostavil učinkovit sistem, ki bo omogočal **pravočasno pripravo dvoran in prostorov pred dogodki** (*koncerti, predavanji, delavnicami ipd.*) ter njihovo pospravljanje po zaključku. To bi potekalo na podlagi dispozicij in vnaprejšnjih najav rezervacij prostorov.

Verjamem, da osnova izgradnji odličnosti izhaja iz skrbnega ravnanja z viri in infrastrukturo.

## **Kadrovski viri**

### **Ljudje in človeški viri so naša največja vrednost!**

S tem zavedanjem bom:

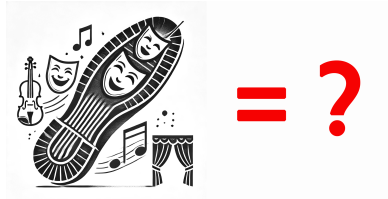
- spodbujal razvoj organizacijske kulture, ki temelji na spoštovanju, sodelovanju in dobrem počutju,
- organiziral team-buildinge, piknike, športne dneve – **neformalna druženja** kot del kulture skupnosti,
- uvedel periodične **ankete o zadovoljstvu** zaposlenih in organizacijski klimi,
- spodbujal **pripadnost** akademiji: vsi, ki delujemo znotraj UL AG, naj to s ponosom tudi izpostavimo v javnosti. Akademija smo vsi – študenti, zaposleni, sodelavci – in to ves čas,
- zagovarjal **sistemsko okrepitev** strokovnega, administrativnega in tehničnega kadra, ki je temelj nemotenega in kakovostnega delovanja vseh študijskih in umetniških procesov,
- vzpostavil dodatne spodbude za ohranjanje in **razvoj ključnih kadrov**, zlasti na področju informacijske tehnologije in tehnične podpore, kjer se pogosto soočamo s kadrovskimi vrzelmi,
- omogočal karijerne poti za **strokovne sodelavce**,
- zavzemal se bom za polno ali delno zaposlitev čim večjega števila asistentov,
- organiziral **izobraževanje za mentorstvo magistrskih nalog** ter spodbujanje stalnega strokovnega razvoja,
- delal na izboljšanju in sistemski ureditvi položaja strokovnih sodelavcev **korepetitorjev**, učiteljev **komplementarnega klavirja** in **vokalne tehnike**,
- spodbujal **športno udejstvovanje** vseh zaposlenih in študentov (preko univerzitetnih aktivnosti) in tudi s posebnim **prostorom za fizično aktivnost** na UL AG,
- vzpostavil celosten sistem skrbi za dobrobit vseh članov skupnosti UL AG, z ukrepi za **preventivo na področju duševnega in telesnega zdravja**, ustvarjanje spodbudnega in varnega delovnega okolja ter medsebojnega spoštovanja (*celoviti program promocije zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu: delavnice za vadbo, obvladovanje stresa, zdrava prehrana ...*).

Moja želja je, da bi se vsi zaposleni počutili cenjene in **zadovolj(e)ne s svojim statusom**, saj motivirani posamezniki ustvarjajo kakovostno, ustvarjalno in spodbudno delovno okolje.

Naj **zaključim**, da ponosno zrem v bogato preteklost UL AG in z odprtostjo razmišljam o njeni prihodnosti, ki mora ostati prostor **naivnega entuziazma**, osebne in umetniške rasti ter odprtosti do novega. Prostor, **kjer se spomnimo, zakaj smo se odločili za to pot**, kaj nas je navdušilo za glasbo, kdo nas je vanjo povabil – učitelj, starši, dogodek, skladba, trenutek... Verjamem v **moč skupnosti**, ki zna sodelovati, poslušati in ustvarjati. Dekan ni solist – je **dirigent**, ki ne igra, ampak ustvarja pogoje, da orkester zveni najbolje.

**Kandidiram** zato, da vzpostavim pogoje, v katerih bomo vsi lahko delovali **navdihujoče**, da bomo študentom **zglede**, in da bomo skupaj gradili akademijo prihodnosti – **Akademijo za glasbo UL 2.0**.

In še ...



... vprašanja, ki jih odpira ta rebus, bodo dobila odgovor na javni predstavitvi programa, 9. maja 2025.

Matej Zupan

[www.matejzupan.com](http://www.matejzupan.com)

Organizacijsko-vodstvene reference (kronološko):

- od 1996 umetniški vodja Festivala flavtistov Slovenije ([www.slo-flute-festival.org](http://www.slo-flute-festival.org))
- od 1997 vodja študijske skupine za flavto pri Zavodu RS za šolstvo ([www.flavta.com](http://www.flavta.com))
- 2010–2015 predsednik Glasbene mladine Slovenije ([www.glasbenamladina.si](http://www.glasbenamladina.si))
- **2013–2017 prorektor za umetnost UL**
- od 2014 član Strokovnega sveta Slovenske filharmonije
- 2019 pobudnik Srečanja študentov in profesorjev glasbenih akademij iz regije (*Hrvaška, Črna Gora, Bosna in Hercegovina, Srbija, Severna Makedonija, Slovenija*) [www.flauta.me](http://www.flauta.me)
- 2024 pobudnik ustanovitve Slovenskega orkestra flavt