

# **STRATEGIJA RAZVOJA FAKULTETE ZA DRUŽBENE VEDE 2015-2020**

**Maj 2015**

# Kazalo

- 1 UVOD**
- 2 IZHODIŠČA**
  - 2.1 Poslanstvo**
  - 2.2 Vizija**
  - 2.3 Vrednote**
- 3 OCENA POLOŽAJA**
  - 3.1 Analiza notranjega okolja**
  - 3.2 Analiza zunanjega okolja**
- 4 STRATEŠKE USMERITVE IN DOLGOROČNI CILJI**
- 5 OPERATIVNI CILJI**
- 6 STRUKTURA FINANČNIH VIROV**

## 1 UVOD

Fakulteta za družbene vede (FDV) Univerze v Ljubljani (UL) je osrednja in največja slovenska interdisciplinarna izobraževalna ter znanstvenoraziskovalna ustanova na področju družboslovja. Na FDV v okviru njenih številnih dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov letno študira okoli 3000 študentov,<sup>1</sup> obsežna znanstvenoraziskovalna dejavnost pa poteka v 20 raziskovalnih centrih, združenih v Inštitut za družbene vede. Skupaj z delavci Osrednje družboslovne knjižnice Jožeta Goričarja in Založbe FDV kot osrednjih podpornikov njene pedagoške in znanstvenoraziskovalne dejavnosti ter številnimi organizacijskimi enotami za opravljanje glavnih poslovnih nalog je FDV danes javni zavod s skoraj 300 zaposlenimi. Na FDV je do konca leta 2013 diplomiralo 11047 študentov, magistrske študijske programe je uspešno zaključilo 1559 študentov, specialistične 50, naziv doktor znanosti pa si je pridobilo 350 študentov. Tudi zato je danes FDV trdno zasidrana v slovenskem visokošolskem in znanstvenoraziskovalnem prostoru. Toda nedvomno pozitivna bilanca razvoja in delovanja FDV v preteklih desetletjih je v sodobnih razmerah samo dobra podlaga, ne pa tudi zadostno zagotovilo za njen kakovostni nadaljnji razvoj in delo.

Upoštevajoč dosedanje zavidljive dosežke tako v rasti kot razvoju fakultete, je danes nujen poglobljen, sistematičen in med vsemi glavnimi zainteresiranimi stranmi soglasno sprejet razmislek o zaželeni bližnji in nekoliko bolj oddaljeni prihodnosti. To spoznanje je vodilo pri nastajanju in sprejemanju te strategije kot najvišjega razvojno-usmerjevalnega dokumenta FDV. Z njim bo fakulteta dobila močno oporo za strateško usmerjanje svojega razvoja in delovanja.

Odločitev za oblikovanje strategije razvoja FDV za obdobje 2015-2020 je spodbudila tudi razvojna strategija Univerze v Ljubljani za obdobje 2012-2020. Ker gre pri tej strategiji za hierarhično višji dokument, fakultetna strategija upošteva okvire in usmeritve svoje *alme mater*, seveda pa jih nadgrajuje ob upoštevanju svojih posebnosti, ob tem pa ne pozablja tudi na veljavni normativni okvir. Tudi časovni okvir strategije razvoja FDV je nekoliko drugačen, veže se na obdobje 2015-2020; leto 2013 je bilo namreč mejnik, do katerega je prva generacija bolonjskih študentov zaključila vse tri stopnje študija.

Senat fakultete je osnutek strategije obravnaval na seji 6. januarja 2014, se z njim seznanil in s sklepom zavezal katedre, oddelke, raziskovalne centre in strokovne službe, da o osnutku razpravljajo. Javna razprava na ravni celotne fakultete ter na ravni kateder, oddelkov, raziskovalnih centrov in strokovnih služb je potekala od januarja 2014 naprej; strategijo je (na nesklepčni seji) obravnaval tudi akademski zbor fakultete. Pripombe na osnutek in predloge, ki so izšli iz razprav, smo upoštevali in tako izboljšati besedilo. Vodstvo FDV je ponovno obravnavalo in dopolnilo dokument ter ga predlagalo senatu FDV v sprejem. Senat FDV je Strategijo razvoja FDV 2015-2020 sprejel na svoji seji 11. maja 2015.

---

<sup>1</sup> Poimenovanja za delujoče osebe so v tem besedilu v moškem slovničnem spolu, vendar se nanašajo na ženske in moške posameznice in posameznike.

## 2 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

### 2.1 Poslanstvo

FDV je največja interdisciplinarna družboslovna fakulteta v Sloveniji in tudi med večjimi v Evropi. Ustanovljena je bila leta 1961 kot Visoka šola za politične vede, ki se je v nekaj letih razvila v Visoko šolo za sociologijo, politične vede in novinarstvo. Leta 1970 se je ob vključitvi v Univerzo v Ljubljani preimenovala v Fakulteto za sociologijo, politične vede in novinarstvo. Sedanje ime je FDV dobila leta 1991, natanko trideset let po ustanovitvi svoje prve predhodnice. Je moderna ustanova, ki daje streho in omogoča razvoj tako tradicionalnim kot tudi novejšim družbenim vedam ter uporabnim in interdisciplinarnim študijskim področjem, ki so se v svetu in pri nas uveljavili v zadnjih dveh desetletjih. FDV je avtonomna in ustvarjalna akademska skupnost učiteljev, raziskovalcev, študentov in strokovnih sodelavcev. Njena akademska odličnost temelji na teoretski širini, empiriji in metodološki ostrini, na tesni povezanosti med empiričnim znanstvenoraziskovalnim delom in pedagoškim procesom ter na enakopravnih in partnerskih odnosih med vsemi, ki na fakulteti izvajajo različne dejavnosti. Fakulteta za družbene vede je edina institucija v Sloveniji, ki multidisciplinarno, interdisciplinarno ter transdisciplinarno povezuje družboslovna znanja pri reševanju kompleksnih družbenih problemov.

### 2.2 Vizija

#### a) Krepitev akademske odličnosti na pedagoškem in raziskovalnem področju

S kakovostno izvedbo izobraževalnih programov na vseh treh stopnjah izobraževanja in znanstvenoraziskovalnega dela **želimo ostati** privlačna izbira za najboljše iz generacij študirajoče mladine. S posredovanim širokim družboslovnoteoretskim znanjem iz sociologije, politologije, kulturologije ter komunikologije in ki ga plemenitimo z obvladovanjem informacijske tehnologije, jezikovnimi znanji in vrsto ključnih veščin, želimo našim diplomantom omogočiti, da ostanejo med najbolj konkurenčnimi na trgu delovne sile, da pa istočasno delujejo kot odlični družboslovci.

#### b) Doseganje odličnosti FDV kot ustanove

Z intenzivno vpetostjo v mednarodni izobraževalni in znanstvenoraziskovalni prostor **želimo postati** še bolj prepoznavno ter ugledno središče družboslovnega izobraževanja in raziskovanja v domačem ter mednarodnem prostoru.

#### c) Krepitev akademske skupnosti

S skrbjo za osebni in profesionalni razvoj vseh zaposlenih, s pozornostjo za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ter z ustvarjanjem pogojev za sproščanje študentske kreativnosti in izražanje medsebojne solidarnosti **se želimo okrepiti** kot ustvarjalna akademska skupnost avtonomnih posameznikov, katerih delovanje temelji na vrednotah, ki jih razvija FDV.

#### d) Interdisciplinarnost in transdisciplinarnost študijskih programov in raziskovalne dejavnosti

V času, ko se zaposlovanje mladih družboslovcev radikalno zmanjšuje, ne moremo več graditi na masovnosti predvsem aplikativnih študijev, temveč na kombinaciji disciplinarnih in interdisciplinarnih ter teoretsko in uporabno uravnoveženih kvalitetnih

študijskih programov. Diplomanti bodo pridobili temeljna znanja s področij, iz katerih se izobrazujejo; hkrati pa, upoštevaje specifične posameznih študijskih programov, pridobili tudi ustrezne spretnosti in kompetence, s katerimi bodo znali svoja temeljna znanja uporabiti v praksi. Na področju raziskovalne dejavnosti bo fakulteta aktivno spodbujala transdisciplinarno, interdisciplinarno in medcentrsko povezovanje pri prijavljanju in pridobivanju raziskovalnih projektov.

### **e) Redefiniranje vloge prve in druge stopnje študija**

Študij na FDV je bil do bolonjske reforme profiliran tako, da je rasel iz splošnih teoretsko epistemoloških znanj k bolj specialnim znanjem, značilnim za določen študijski profil. Z bolonjsko reformo je prišlo do odpovedi temu modelu z utemeljitvijo, da naj bi bili študentje že po prvi stopnji študija opremljeni za poklicno delo. Dosedanje izkušnje bolonjskega študija kažejo, da študentje ne končajo študija po štirih letih, temveč lahko govorimo o petletnem študiju. Zato je smiselno ponovno definirati vlogo prve in druge stopnje v sklopu petletnega študija; model, ki je glede na podano argumentacijo najbolj primeren, je študij po formuli 3+2, pri čemer je prva stopnja disciplinarno formativna in zgrajena na delnem povezovanju skupnih temeljnih vsebin, druga pa interdisciplinarno usmeritvena glede na izbrani ožji strokovni in poklicni profil diplomanta. Prenovljene študijske programe bomo zgradili na pozitivnih izkušnjah bolonjske preнове in na dosedanjem razvoju disciplinarnih in predmetnih študijskih področij ter razvoju znanj in kompetenc študentov ter tako zagotoviti kakovosten študij na fakulteti.

## **2.3 Vrednote**

- znanje kot javno dobro,
- akademska odličnost in kakovost,
- akademska svoboda in poštenost,
- avtonomija v razmerju do države, političnih strank, gospodarskih, verskih in drugih ustanov,
- upoštevanje načela nekonfliktnosti interesov,
- enakost možnosti,
- zavračanje vseh oblik diskriminacije,
- etičen in odgovoren odnos do sveta.

## 3 OCENA POLOŽAJA

### 3.1 Analiza notranjega okolja

#### a) Prednosti:

- vpetost v družbo, angažiranost (prisotnost na vseh področjih družbenega dogajanja) in prepoznavnost,
- tradicija povezovanja teoretskih, metodoloških in razvojno-praktičnih znanj,
- raznovrstni in interdisciplinarni študijski programi na vseh treh stopnjah študija z dosledno točkovno ovrednotenimi sodobnimi (interaktivnimi) oblikami študijskega dela,
- vključenost študentov ter visokošolskih učiteljev in sodelavcev v mednarodno izmenjavo na vseh treh stopnjah študija ter vključenost strokovnih služb v mednarodne mreže in združenja, kar omogoča aktivno sooblikovanje evropskega visokošolskega prostora,
- tradicija odličnosti temeljnega, aplikativnega in razvojnega znanstvenoraziskovalnega dela v domačem in mednarodnem akademskem ter raziskovalnem okolju,
- povezanost med pedagoškim in znanstvenoraziskovalnim delom, ki prispeva k neposrednemu prenosu raziskovalnih spoznanj v pedagoški proces,
- prenos znanj in raziskovalnih rezultatov v prakso, to je k neposrednim uporabnikom v javnem, profitnem in neprofitnem sektorju,
- kakovostna knjižnično-informacijska podpora za učenje, poučevanje in znanstveno raziskovanje,
- lastna založniška dejavnost,
- odlične infrastrukturne razmere (prostori, oprema, informacijska podpora),
- vrhunski kadri s širokega spektra družbenih in drugih ved,
- visoka stopnja organiziranosti in aktivnosti študentov ter njihovega sodelovanja v procesih odločanja na fakulteti,
- diplomanti, ki razumejo kompleksne družbene procese in so jih sposobni tudi kritično presojeti in spreminjati,
- uveljavljenost diplomantov dodiplomskega in podiplomskega študija v praksi,
- stopnja zaposlenosti diplomantov dodiplomskega in podiplomskega študija velike večine študijskih programov.

#### b) Slabosti:

- predolgo povprečno trajanje študija na vseh stopnjah,
- zaprtost raziskovalcev in pedagogov v okvir posameznih centrov oz. kateder ter posledično nezadostno sodelovanje in povezovanje pri vzpostavitvi skupnih programov doma in v tujini ter pridobivanju različnih projektov tako na pedagoškem kot tudi na raziskovalnem področju,
- nerazvitost osebnega svetovanja in podpore za študente,
- preslabo razvit občutek pripadnosti,
- nezadostno financiranje izvedbe rednega študija iz javnih sredstev,
- prenizek obseg pridobljenih sredstev iz tržnih virov,
- nezadostna povezanost delovanja strokovnih služb.

## 3.2 Analiza zunanjega okolja

### a) Priložnosti:

- izkušnje, ki izhajajo iz izvajanja prenovljenih programov za izboljšanje pedagoškega procesa,
- oblikovanje in razpisovanje (skupnih) drugostopenjskih programov v obliki plačljivega študija,
- skupni študijski programi s tujimi univerzami na drugi stopnji študijskega procesa in večja vključenost gostujočih predavateljev v pedagoški proces predvsem na drugi in tretji stopnji študija,
- ponudba lastnih študijskih programov v angleškem jeziku na tujih univerzah;
- ponudba novih, sodobnih študijskih oblik;
- možnost organiziranja mednarodnih poletnih šol na vseh stopnjah študija,
- oblikovanje in ponudba specifičnih znanj, funkcionalnih usposabljanj in vseživljenjskega izobraževanja,
- odpiranje možnosti izrednega študija za tujce na dodiplomski in podiplomski stopnji študija,
- večja vpetost v evropski raziskovalni prostor, oblikovanje interdisciplinarnih raziskovalnih skupin in njihovo kontinuirano vključevanje v raziskovalne programe Evropske unije (EU), zlasti v okviru programa Horizon 2020,
- večje vključevanje v različne raziskovalne programe bilateralnega sodelovanja,
- sistematično pridobivanje finančnih virov z namenom zagotavljanja kakovosti, širjenja in konkurenčnosti znanstvenoraziskovalnega dela,
- sprotno iskanje področij, na katerih tradicija odličnosti raziskovanja omogoča nove raziskovalne izzive (osredotočeno iskanje prioritarnih vsebin in tem, ustreznih razpisov ter instrumentov),
- oblikovanje podatkovne baze projektov kot nabora možnih razvojnih projektov (tudi ekspertiz in svetovalnega dela), ki bo ponujeno neposrednim naročnikom v javnem, profitnem in neprofitnem sektorju,
- sistematično pokrivanje večšin informacijske pismenosti na fakulteti in UL (usposabljanje v informacijskem opismenjevanju za pedagoge, raziskovalce, strokovne službe, študente, itd.),
- odpiranje dopolnilnih storitev tiskanja in fotokopiranja ter širjenje prodajnega programa Založbe FDV,
- vključevanje v knjižnične projekte v Sloveniji,
- krepitev knjižnice v virtualnem okolju (nudenje dostopov do e-virov, spletne vsebine in storitve),
- izobraževanje uporabnikov knjižnice (učinkovito delo z e-viri, okolje odprtega objavljanja),
- knjižnična podpora pedagoškemu in raziskovalnemu delu v okolju odprtega dostopa (odprto objavljanje, e-učna gradiva v odprtem dostopu, e-učilnice),
- razvijanje oblik, s katerimi se krepi sodelovanje med študenti (predvsem med domačimi in tujimi študenti),
- okrepitev sodelovanja s profesionalnimi društvi,
- okrepitev sodelovanja z diplomanti in oblikovanje klubov diplomantov,
- pridobitev mednarodnih akreditacij posameznih študijskih programov,

- pro-aktiven odnos do višje stopnje integracije Univerze v Ljubljani, ki naj omogoči racionalnejše upravljanje s človeškimi in materialnimi viri, večjo povezanosti in sodelovanje med članicami in lažje nastopanje navzven, ob hkratnem ohranjanju relativne decentralizacije, ki jo zahtevata velikost in tradicija Univerze v Ljubljani,
- uspešno prilagajanje povečani konkurenci v akademskem okolju z ukrepi, ki naj gradijo na odličnosti pedagoškega in raziskovalnega dela.

#### **b) Nevarnosti:**

- zniževanje zapolnjenosti razpoložljivih vpisnih mest na rednem študiju;
- zasičenost državnih in paradržavnih institucij s povprečnimi družboslovnimi kadri, kar povečuje nevarnost večje brezposelnosti diplomantov in diplomantk;
- nezadostnost financiranja izvedbe rednega študija prve in druge stopnje;
- razdrobljenost raziskovalnih kapacitet na fakulteti na množico finančno in kadrovsko šibkih centrov, ki ne vzpostavljajo interdisciplinarnega povezovanja in sodelovanja;
- večanje socialnih razlik, brezposelnosti in revščine mnogim mladim, predvsem iz bolj oddaljenih krajev Slovenije, kar otežuje vpis in študij v Ljubljani, zato mladi izbirajo študij bližje kraju bivališča ali se sploh ne odločajo za študij;
- konkurenca tako domačih kot tudi tujih visokošolskih izobraževalnih institucij,
- oteženo pridobivanje sredstev za znanstvenoraziskovalno delo in za vzdrževanje infrastrukture,
- zmanjševanje sredstev za knjižnično in založniško dejavnost zaradi konkurence novih ustanov na tem področju,
- nespoštovanje avtorskih pravic.

Na osnovi analize notranjega in zunanjega okolja FDV ter v povezavi s poslanstvom in vizijo njenega razvoja je mogoče identificirati naslednja temeljna razvojna vprašanja:

#### **a) Raven akademske odličnosti na pedagoškem in raziskovalnem področju**

1. Kako ob visoki stopnji decentralizacije do ravni kateder in raziskovalnih centrov doseči nujno raven integracije, ki bo omogočala:
  - kakovostno izvedbo študijskih programov na vseh treh stopnjah študija, da bo FDV ostala privlačna izbira za najboljše iz generacije študirajoče mladine;
  - oblikovanje kakovostnih interdisciplinarnih raziskovalnih skupin, ki so pogoj za pridobivanje kakovostnih mednarodnih raziskovalnih projektov;
  - enakopravno udeležbo vseh organizacijskih enot fakultete v pedagoškem in raziskovalnem procesu.
2. Kako zagotoviti, da ob nujni stopnji standardizacije izvedbe akreditiranih novih študijskih programov ne bo omejena akademska svoboda in odgovornost učiteljev za izvedbo posameznih predmetov?
3. Kako ob pogojih nezadostnega financiranja vzpostaviti učinkovit in pravičen sistem razvijanja, merjenja ter nagrajevanja kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela?

#### **b) Raven odličnosti FDV kot ustanove**

1. Kako zagotoviti pogoje za čim večjo stopnjo internacionalizacije delovanja fakultete na vseh področjih (skupni študijski programi; študijski programi FDV v tujini; programi učenja na daljavo; izmenjava študentov, predavateljev in raziskovalcev;



poletne šole; oblikovanje elitnega mednarodnega družboslovnega izobraževalnega ter raziskovalnega centra, itd.)?

2. Kako čim hitreje razviti oblike za učinkovit prenos znanja iz raziskav do uporabnikov v širšem družbenem okolju, ki so nov, komercialni vir sredstev za fakulteto (oblike vseživljenjskega učenja, funkcionalna izobraževanja, svetovanja itn.)?
3. Kako v večji meri prenesti znanja, ki jih fakulteta ima in razvija na pedagoškem in raziskovalnem področju, v razvoj in delovanje vseh podpornih strokovnih služb na fakulteti in s tem v delovanje fakultete?
4. Kako doseči, da se bo ustvarjalnost študentov odražala v delovanju fakultete kot ustanove?
5. Kako na osnovi zgoraj ugotovljenega oblikovati podobo FDV in jo sporočati zunanjim javnostim?

### **c) Raven trdnosti FDV kot akademske skupnosti**

Kako zagotoviti pogoje in razviti notranje vzdušje, ki bo dolgoročno ohranjalo a) ustvarjalno sodelovanje med zaposlenimi in študenti; b) solidarnost, nesebičnost in visoko stopnjo identifikacije zaposlenih in študentov s FDV ter c) spoštovanje akademskih etičnih standardov in načel s strani zaposlenih in študentov?

## **4 STRATEŠKE USMERITVE**

Za postopno uresničevanje svoje razvojne vizije in za razrešitev navedenih temeljnih razvojnih vprašanj potrebuje fakulteta jasne strateške usmeritve ter iz njih izpeljane kratko-, srednje- in dolgoročne cilje. Usmeritve in cilji so naslednji:

### **Prva strateška usmeritev**

Ob upoštevanju ukrepov iz okolja dvigniti obstoječi obseg in kakovost znanstvenoraziskovalnega oz. pedagoškega dela

#### **Cilji:**

- dvigniti obstoječi nivo kakovosti pedagoškega dela na vseh stopnjah študija;
- reakreditirati študijske programe na vseh treh stopnjah;
- povečati uspešnost in učinkovitost študija;
- tesneje povezati znanstvenoraziskovalno in izobraževalno dejavnost;
- okrepiti sodelovanje med katedrami ter sodelovanje z drugimi visokošolskimi zavodi znotraj in izven UL;
- okrepiti vse oblike mednarodnega sodelovanja na pedagoškem področju;
- intenzivneje povezati izvedbo pedagoškega procesa s strokovnjaki iz organizacij v širšem družbenem okolju fakultete.

### **Druga strateška usmeritev**

Ostati najpomembnejša družboslovna znanstvenoraziskovalna organizacija v Sloveniji in postati ugledno središče družboslovnega raziskovanja v mednarodnem prostoru.

#### **Cilji:**

- povečati delež objav v uglednih tujih revijah in pri uglednih tujih založbah ter povečati citiranost znanstvenih del;
- povečati stopnjo sodelovanja med raziskovalnimi centri na fakulteti;
- povečati delež mednarodnih projektov v sklopu programa Horizon 2020 ter povečati udeležbo v okviru drugih programov EU;
- povečati delež bilateralnega in multilateralnega sodelovanja na področju raziskovalnih projektov v Sloveniji ter v tujini;
- razvijati mreženje in druge oblike sodelovanja med raziskovalnimi inštituti v mednarodnem prostoru;
- povečati delež aplikativnih projektov za konkretne naročnike;
- sistematično pridobivati zadostna finančna sredstva za zagotavljanje odličnosti in hkrati konkurenčnosti znanstvenoraziskovalnega dela;
- razviti oblike za hiter in učinkovit prenos znanja ter rezultatov iz raziskav do uporabnikov v širšem družbenem okolju.

### **Tretja strateška usmeritev**

Zagotoviti, da bodo knjižnična, založniška, informacijska, kadrovska, računovodska in vse druge strokovne podporne dejavnosti v čim večji meri vključevale v svoj razvoj in delovanje znanja, ki jih ima fakulteta.

#### **Cilji:**

- zagotoviti razvoj knjižnične dejavnosti v smeri večje prilagojenosti ponudbe potrebam njenih uporabnikov, okrepiti storitve sodobnega družboslovnega knjižnično-informacijskega centra in sooblikovati kreativno delovno okolje knjižnice;
- izboljšati kakovost in učinkovitost založniške dejavnosti;
- reorganizirati in redefinirati službo za mednarodno sodelovanje ter povečati njeno učinkovitost;
- zagotoviti kontinuiran razvoj informacijske podporne dejavnosti;
- zagotoviti enakopravno vključenost nepedagoških delavcev v organe upravljanja fakultete;
- omogočiti profesionalni razvoj vseh zaposlenih v strokovnih službah;
- razviti aktivnosti za pridobivanje dodatnih finančnih virov za potrebe fakultete;
- vzpostaviti sistem za vzdrževanje objektov in naprav ter dolgoročno načrtovati naložbe.

#### **Četrta strateška usmeritev**

Postati trdna akademska skupnost avtonomnih posameznikov, pedagogov, raziskovalcev, strokovnih sodelavcev in študentov, ki jih povezujejo akademski etični standardi ter skupne vrednote.

#### **Cilji:**

- definirati strategijo kadrovske politike fakultete;
- oblikovati sistem za razvoj človeških virov, namenjen pedagogom, raziskovalcem in drugih zaposlenih na fakulteti;
- na novo določiti sistemizacijo in reorganizacijo strokovnih služb;
- oblikovati učinkovit sistem za razvijanje in spremljanje kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela.;
- zagotavljati pogoje za ustvarjalno delo študentov, ki se bo odražalo v delovanju celotne fakultete;
- spodbujati obštudijske dejavnosti študentov.

## 5 OPERATIVNI CILJI

V prejšnjem poglavju navedene cilje bo FDV dosegla z uresničevanjem operativnih ciljev. Operativni cilji, ki so konkretnije smernice za delovanje na različnih področjih v časovnem obdobju 2015-2020, so naslednji:

<b>I. CILJI NA IZOBRAŽEVALNEM PODROČJU</b>	
<b>Dolgoročni cilji</b>	<b>Operativni cilji</b>
1. Dvig obstoječega nivoja kakovosti pedagoškega dela na vseh stopnjah študija.	1.1 Sprotno spremljati in evalvirati izvedbe programov ter preverjati kakovost izvedbe pedagoškega dela.
	1.2 Kontinuirano skrbeti za izmenjavo izkušenj med učitelji in študenti.
	1.3 Vzpostaviti mehanizme, ki bodo povečali motivacijo zaposlenih po dodatnem pedagoškem izobraževanju.
	1.4 Razvijati in nadgrajevati mehanizme ter pedagoške pridobitve in orodja, ki omogočajo razvoj specifičnih kompetenc študentov posameznih programov (kot npr. multimedijaska predavalnica).
	1.5 Razvijati in študentom ponujati nove, sodobne študijske oblike.
2. Reakreditacija študijskih programov na vseh treh stopnjah	2.1 Celostno prenoviti in reakreditirati programe prve, druge in tretje stopnje študija.
	2.2 V sklopu reakreditacije prenoviti merila za vrednotenje pedagoškega dela.
	2.3 V sklopu reakreditacije prenoviti obstoječe metode pedagoškega dela, uvesti nove (pa tudi alternativne) metode pedagoškega dela ter odpraviti podvajanja vsebin.
3. Povečati uspešnost in učinkovitost študija.	3.1 Organizirati fakultativne seminarje z namenom nudenja pomoči študentom pri pripravi in izdelavi magistrskih ter doktorskih del.
4. Tesneje povezati znanstvenoraziskovalno in izobraževalno dejavnost.	4.1 V okviru UL si prizadevati za fleksibilno sistemsko ureditev kombiniranega znanstveno-raziskovalnega in pedagoškega dela.
	4.2 Povečati vključenost študentov, diplomantov in mentorjev v študijske projekte, ki so namenjeni reševanju problemov, s katerimi se v praksi srečujejo različne organizacije.
5. Okrepiti sodelovanje med katedrami ter sodelovanje z drugimi visokoškolskimi zavodi znotraj in izven UL.	5.1 V procesu prenove programov prve, druge in tretje stopnje okrepiti medkatedrsko in medoddelčno sodelovanje.
	5.2 Pritegniti partnerje za oblikovanje novih skupnih programov druge in tretje stopnje.
	5.3 Spodbujati ponudbo predmetov, ki jih na drugih visokoškolskih zavodih lahko vpišejo študenti FDV.
	5.4 Spodbujati druge visokošolske zavode in

			njihove študente, da vpisujejo predmete, ki jih ponuja FDV.
6.	Okrepiti vse oblike mednarodnega sodelovanja na pedagoškem področju.	6.1	Akreditirati skupne (joint degree) mednarodne programe prve, druge in tretje stopnje.
		6.2	Ob upoštevanju visokih meril kakovosti akreditirati prvo- in drugostopenjske programe FDV v tujini.
		6.3	Povečati nabor predmetov, ki se izvajajo v angleškem jeziku na prvi in drugi stopnji.
		6.4	Povečati delež mednarodnih študentskih izmenjav na desetino vpisanih študentov do študijskega leta 2019/2020.
		6.5	Povečati mednarodno izmenjavo učiteljev in strokovnega osebja.
		6.6	V sodelovanju s partnerji znotraj in zunaj UL izvajati mednarodne poletne šole v angleškem jeziku.
		6.7	Izboljšati informiranje o možnostih študijskih izmenjav ter okrepiti upravno, organizacijsko in tehnično pomoč študentom, ki se odločijo za izmenjavo.
7.	Intenzivneje povezati pedagoški proces s strokovnjaki iz organizacij v širšem družbenem okolju fakultete.	7.1	Nadalje krepiti vlogo kariernega centra tako v sodelovanju znotraj UL kot tudi v sodelovanju drugimi javnimi visokoškolskimi zavodi.
		7.2	Pri izvedbi predmetov ohraniti možnost sodelovanja strokovnjakov iz prakse.
		7.3	K predlaganju tem magistrskih in doktorskih del pritegniti tudi delodajalce, alumnije ter druge partnerje fakultete.

<b>II. CILJI NA RAZISKOVALNEM PODROČJU</b>			
<b>Dolgoročni cilji</b>		<b>Operativni cilji</b>	
1.	Povečati delež objav v uglednih tujih revijah in pri uglednih tujih založbah ter povečati citiranost znanstvenih del.	1.1	Spodbujati raziskovalce k sistematičnemu objavljanju v revijah, indeksiranih v SSCI, SCI, AHCI, ERIH in Scopus, s promocijo pomena objavljanja, sprotnim spremljanjem kazalnikov uspešnosti in stimulativnim sistemom nagrajevanja.
2.	Povečati stopnjo sodelovanja med raziskovalnimi centri na fakulteti	2.1	Zmanjšati diferenciranost znotraj Inštituta za družbene vede s prenovo kriterijev za ustanovitev, delovanje in vodenje raziskovalnih centrov.
		2.2	Oblikovati sistem rednega seznanjanja z raziskovalnimi rezultati posameznih centrov.
		2.3	Okrepiti skupno prijavljanje večjih interdisciplinarnih raziskovalnih in razvojnih projektov.
		2.4	Okrepiti sodelovanje med raziskovalnimi centri na kadrovskega področju s ciljem izboljšanja pogojev za raziskovalno delo.
3.	Povečati delež mednarodnih	3.1	Sistematično pripravljati prijave

	projektov v sklopu programa Horizon 2020 ter povečati udeležbo v okviru drugih programov EU		koordinatorskih in partnerskih projektov v okviru programa Horizon 2020.
		3.2	Skrbeti za mreženje raziskovalnih ustanov v skupnem evropskem raziskovalnem prostoru.
		3.3	Okrepiti SMEUP v smislu učinkovite zagotovitve ustrezne podporne dejavnosti pri prijavih in vodenju koordinatorskih ter partnerskih projektov.
		3.4	Aktivno se vključevati v druge razpise EU.
4.	Povečati delež bilateralnega in multilateralnega sodelovanja na področju raziskovalnih projektov v Sloveniji ter v tujini.	4.1	Aktivno sodelovati pri kandidiranju na razpisih na nacionalni ravni (ARRS) in pri razpisih, ki jih razpisujejo drugi akterji (znanstveni inštituti iz drugih držav, znanstvene in druge fundacije, diplomatska predstavništva, nevladne ter medvladne organizacije itd.).
		4.2	Povečati delež raziskovalnega sodelovanja z evropskimi in neevropskimi državami.
5.	Razvijati mreženje in druge oblike sodelovanja med raziskovalnimi inštituti v mednarodnem prostoru.	5.1	Sistematično skrbeti za sodelovanje s sorodnimi raziskovalnimi ustanovami, zlasti najbolj uglednimi iz zahodne Evrope in ZDA.
		5.2	Sistematično skrbeti za povezovanje v prostoru jugovzhodne Evrope in prevzemati pobudo v skupnih raziskovalnih pobudah.
		5.3	Sistematično se povezovati znotraj srednjeevropskega prostora in znotraj drugih pobud.
6.	Povečati delež aplikativnih projektov za konkretne naročnike.	6.1	Spodbujati oblikovanje aplikativnih projektov v stiku s potencialnimi naročniki.
		6.2	Sistematično skrbeti za komuniciranje s potencialnimi naročniki projektov iz javnega in zasebnega sektorja.
		6.3	Povečati delež svetovalnega oz. ekspertnega dela in s tem doseči večjo vpetost strokovnjakov iz FDV v delo javnega, profitnega in neprofitnega sektorja.
7.	Sistematično pridobivati zadostna finančna sredstva za zagotavljanje odličnosti in hkrati konkurenčnosti znanstvenoraziskovalnega dela.	7.1	Okrepiti vlogo in avtonomijo SMEUP v smeri večje učinkovitosti pri podpori pridobivanju, koordiniranju in vodenju večjih mednarodnih projektov.
		7.2	Sproti iskati področja (»tržne niše«), na katerih tradicija odličnosti raziskovanja omogoča nove raziskovalne izzive (osredotočeno iskanje vsebin, razpisov in ustreznih instrumentov).
8.	Razviti oblike za hiter in učinkovit prenos znanja iz raziskav do uporabnikov v širšem družbenem okolju.	8.1	Razviti in ponuditi nove oblike VŽU-ja.
		8.2	Ponuditi funkcionalna usposabljanja.
		8.3	Razviti raziskovalno-razvojno in svetovalno dejavnost za uporabnike v širšem družbenem okolju.
		8.4	Podpirati objavljane raziskovalnih izsledkov v odprtem dostopu.
9.	Okrepiti povezovanje z alumniji in njihovo seznanjanje z aktivnostmi FDV, da bodo lahko po svojih močeh	9.1	Organizirati redne letne alumnij tematske konference.
		9.2	Angažirati katedre in njihove alumnije pri organizaciji rednih alumnij predavanj.

prispevali h krepitvi ugleda fakultete.		
---	--	--

<b>III. CILJI NA PODROČJU PODPORNH STROKOVNIH DEJAVNOSTI (KNJIŽNIČNA, ZALOŽNIŠKA IN OSTALE PODPORNE DEJAVNOSTI)</b>			
<b>Dolgoročni cilji</b>		<b>Operativni cilji</b>	
1.	Okrepiti vlogo poslovnega vodenja fakultete.	1.1	Znotraj obstoječega kadrovskega okvirja izboljšati koordinacijo aktivnosti strokovnih služb v podporo pedagoški in raziskovalni dejavnosti.
		1.2	Sprotno posodabljati in usklajevati akte fakultete z univerzitetnimi akti ter zakonodajo.
		1.3	Sprejeti nova Pravila o delovanju in organizaciji FDV, ki bodo vključevala temeljne cilje Strategije FDV.
2.	Povečati usmerjenost knjižnice na uporabnike.	2.1	Zagotoviti obsežne in kakovostne zbirke družboslovne literature v vseh oblikah (hibridna knjižnica).
		2.2	Spremljati, analizirati in upoštevati potrebe in pobude uporabnikov.
		2.3	Podpirati in pospeševati vseživljenjsko učenje (programi informacijskega opismenjevanja, e-učilnice).
		2.4	Analizirati in ocenjevati uspešnost ter učinkovitost svojega dela.
3.	Razviti sodobni družboslovni knjižnično-informacijski center.	3.1	Spremljati in upoštevati spremembe v visokošolskem izobraževanju ter znanstvenem komuniciranju, predvsem na področju odprte znanosti.
		3.2	Izobraževati za informacijsko pismenost: spletne učilnice in vključevanje vsebin informacijske pismenosti v učne načrte (»embedded learning«, spletne vadnice, ki jih je mogoče vključiti v spletne učilnice pri predmetih).
		3.3	Upravljati z gradivi v Repozitoriju FDV (zaključna dela, pomoč pri oddajanju objav, vključevanje drugih gradiv).
		3.4	Nuditi informacije in svetovanja pri uporabi e-virov z vidika avtorskih pravic in licenčnih omejitev ter informacije o gradivih v odprtem dostopu.
4.	Sooblikovati kreativno delovno okolje knjižnice.	4.1	Spremljati in upoštevati razvoj knjižničarske ter informacijske dejavnosti.
		4.2	Omogočiti stalno strokovno izobraževanje delavcev knjižnice.
5.	Izboljšati kakovost in učinkovitost založniške dejavnosti.	5.1	Uravnovežiti založniški program glede na pedagoška in znanstvenoraziskovalna področja fakultete ter glede na deleže monografij in učbenikov.
		5.2	Vključevati se v aktivnosti na področju založništva znotraj UL.

6.	Reorganizirati službo za mednarodno sodelovanje ter povečati njeno učinkovitost.	6.1	Zagotoviti kvalitetno in učinkovito podporo procesom internacionalizacije fakultete s strani strokovnega osebja, ki skrbi za mednarodno sodelovanje.
		6.2	Reorganizirati vertikalno strukturo pristojnosti na področju mednarodnega sodelovanja fakultete.
7.	Zagotoviti kontinuiran razvoj informacijskotehnoške dejavnosti.	7.1	Spremljati, analizirati in upoštevati potrebe ter pobude uporabnikov storitev računalniškega centra.
		7.2	Spremljati razvoj in implementirati novosti na področju programske ter strojne opreme.
		7.3	Sodelovati z UL in podjetji pri vzpostavitvi in razvoju informacijske podpore fakultete.
		7.4	Razvijati oz. uvajati ustrezne informacijske podpore za projektno delo in spremljanje raziskovalnih projektov.
		7.5	Omogočati stalno strokovno izboljševanje delavcev RC.
8.	Zagotoviti profesionalni razvoj vsem zaposlenim v strokovnih službah fakultete.	8.1	Izdelati evalvacijo kadrovskega potenciala strokovnih služb in oblikovati jedro ključnih kadrov.
		8.2	Oblikovati poklicno perspektivo za posameznike in jim zagotoviti dodatno izobraževanje ter usposabljanje.
		8.3	Pripraviti sistem za ocenjevanje in nagrajevanje uspešnosti delavcev strokovnih služb in določiti kriterije za napredovanje
		8.4	Dodatno izboljšati sistem notranje komunikacije.
9.	Razviti aktivnosti za pridobivanje dodatnih finančnih virov.	9.1	Redefinirati aktivnosti na področju VŽU in jih zastaviti kot profitni center.
		9.2	Vzpostaviti sistem sponzorstev in donacij Alumni kluba.
10.	Vzpostaviti sistem za vzdrževanje objektov in naprav ter dolgoročno načrtovati naložbe.	10.1	Izdelati srednjeročni načrt naložb in nabave osnovnih sredstev upoštevajoč finančne možnosti.
		10.2	Oblikovati srednjeročni načrt vzdrževanja objektov in naprav upoštevajoč finančne možnosti.

#### IV. CILJI NA PODROČJU KREPITVE FDV KOT AKADEMSKE SKUPNOSTI

Dolgoročni cilji		Operativni cilji	
1.	Definirati strategijo kadrovske politike fakultete	1.1	Sprejeti in implementirati strategijo kadrovske politike fakultete, ki jo bo ob participaciji vseh deležnikov na fakulteti pripravila Kadrovska komisija FDV.
		1.2	Boljša izraba internega trga delovne sile na FDV, z namenom omogočiti boljšo izrabo človeških virov na pedagoškem, raziskovalnem in strokovnem področju delovanja fakultete



2.	Oblikovati sistem za razvoj človeških virov za pedagoge in raziskovalce.	2.1	Ponuditi možnosti za dodatno pedagoško usposabljanje.
		2.2	Prilagajati habilitacijska merila zahtevam pedagoške in znanstvene odličnosti ob upoštevanju pravice posameznikov do predvidljivosti kriterijev za napredovanje
		2.3	Redno izvajati usposabljanja iz informacijskega opismenjevanja in za uporabo informacijske podpore za pedagoge, raziskovalce in strokovne službe.
3.	Oblikovati učinkovit sistem za razvijanje in spremljanje kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela ter dela strokovnih služb	3.1	Nenehno izboljševati ogrodje sistema za celovito obvladovanje kakovosti.
		3.2	Prenoviti sistem sistemizacije strokovnih služb.
4.	Zagotoviti pogoje za ustvarjalno delo študentov, ki se bo odražalo v delovanju fakultete kot celote.	4.1	Spodbujati sodelovanje pri skupnih projektih študentskega sveta FDV, ŠOU FDV in društev.
		4.2	Izvajati Zaposlitveni most, tj. letno srečanje med študenti in potencialnimi delodajalci.
		4.3	Spodbujati študente, da pod vodstvom učiteljev uporabljajo tehnologijo, ki jo ima fakulteta, za svoje kreativno delovanje; fakulteta je v skladu s svojimi zmožnostmi dolžna skrbeti za redno posodabljanje tovrstne opreme.
5.	Sooblikovati mreže diplomantov, magistrantov in doktorantov.	5.1	Spodbujati aktivno delovanje sekcij Alumni kluba FDV ter pričeti z izdajanjem glasila Alumni kluba FDV.
		5.2	Organizirati strokovne prireditve in družabna srečanja za diplomante, magistrante ter doktorante.

Izvedbene naloge, s katerimi se bodo v posameznih letih uresničevali postavljeni operativni cilji in s tem skozi časovno obdobje 2015-2020 tudi strateške usmeritve ter kratko-, srednje- in dolgoročni cilji FDV, bodo skupaj s časovnico, načini izvedbe posameznih operativnih ciljev ter kazalniki za ugotavljanje doseganja ciljev opredeljene v **letnih programih dela fakultete**, ki jih vsakoletno predlaga vodstvo fakultete in potrjuje Senat FDV.

## 6 STRUKTURA FINANČNIH VIROV

### a) Viri za financiranje pedagoške dejavnosti

- **Redni študij prve in druge stopnje:** financiran pretežno s proračunskimi viri (sredstva Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije) in delno iz neproračunskih virov (vpisnine, plačilo izpitov, svetovanja). Pridobljeni viri ne zadoščajo za pokrivanje vseh stroškov, ki nastajajo pri izvajanju rednega dodiplomskega študija.
- **Študij tretje stopnje:** financiran z neproračunskimi sredstvi.
- **Ostala pedagoška dejavnost:** izvedba poletnih šol, seminarjev, svetovanj ipd. je praviloma financirana iz neproračunskih virov.

### b) Viri za financiranje znanstvenoraziskovalne dejavnosti

- **Programi NRP, temeljni projekti, mladi raziskovalci:** financirani s proračunskimi viri (sredstva ARRS).
- **Aplikativni projekti in CRP-i:** praviloma poleg proračunskih virov ARRS financirani tudi s strani drugih ministrstev in drugih pravnih oseb (neproračunski viri).
- **Evropski in mednarodni projekti:** financirani iz proračuna EU in drugih evropskih ustanov (neporačunski viri).
- **Kongresi, simpoziji ipd.:** praviloma financirani iz neproračunskih sredstev.
- **Znanstveno informiranje in komuniciranje, izdaja knjig ter nakup tuje znanstvene literature in baz podatkov:** delno financirano iz proračunskih sredstev (ARRS) in delno iz neproračunskih sredstev iz prodaje literature, dodatnih storitev knjižnice ipd.

### c) Viri za financiranje delovanja fakultete (vzdrževanje, strokovne službe)

Stroški vzdrževanja fakultete se delno pokrivajo neposredno iz sredstev posameznih enot, delno pa iz prispevne stopnje, s katero so obremenjeni prihodki fakultete. Stroški vzdrževanja strokovnih služb se pokrivajo iz sredstev prispevne stopnje. Sredstva, ki se pridobijo s prispevno stopnjo, ne zadoščajo za pokrivanje vseh stroškov strokovnih služb.

Fakulteta se sooča s finančnimi problemi zaradi dveh **razlogov:**

- zaradi letnega strukturnega primanjkljaja pri financiranju pedagoške dejavnosti, ki ga povzroča izvajanje bolonjskih programov prve in druge stopnje;
- zaradi realnega proračunskega zmanjševanja sredstev za izvajanje izobraževalne in znanstvenoraziskovalne dejavnosti v Sloveniji.

FDV bo za povečanje finančnega prihodka uresničevala naslednje operativne **finančne cilje:**

1. Znotraj UL zagotoviti večji delež finančnih sredstev na račun ocenjevanja kakovosti ter internacionalizacije študija.
2. Večjo pozornost nameniti ustvarjanju skupnih programov s partnerskimi univerzami po svetu, izvedbi lastnih programov v tujini ter pridobivanju rednih in izrednih študentov iz tujine za študij na drugi in tretji stopnji.
3. V okviru jasno določenega razmerja med javno službo in tržnimi dejavnostmi fakultete razvijati ter na trgu ponujati različne oblike vseživljenjskega učenja.
4. Na znanstvenoraziskovalnem področju povečati delež aplikativnih raziskovalnih projektov in svetovalnih dejavnosti.
5. Usmeriti Alumni sekcije v pridobivanje dodatnih raziskovalnih sredstev kot tudi sredstev za razvoj fakultete.