

STRATEŠKI NAČRT PŠ ZRC SAZU  
2026–2033

## KAZALO

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 UVOD .....</b>                                                                                | <b>1</b>  |
| <b>2 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE PŠ ZRC SAZU.....</b>                                           | <b>2</b>  |
| 2.1 VIZIJA RAZVOJA DO LETA 2033 .....                                                              | 2         |
| 2.2 TEMELJNE VREDNOTE .....                                                                        | 2         |
| 2.3 POSEBNI ZNAČAJ PŠ ZRC SAZU .....                                                               | 2         |
| <b>3 IZHODIŠČA IN PRIPRAVA STRATEŠKEGA NAČRTA .....</b>                                            | <b>4</b>  |
| <b>4 RAZVOJNA ANALIZA STANJA PŠ ZRC SAZU .....</b>                                                 | <b>6</b>  |
| 4.1 PREDNOSTI.....                                                                                 | 6         |
| 4.2 IZZIVI .....                                                                                   | 6         |
| 4.3 SISTEMSKE OMEJITVE .....                                                                       | 6         |
| 4.4 STRATEŠKE PRILOŽNOSTI .....                                                                    | 7         |
| <b>5 STRATEŠKA PODROČJA IN CILJI 2026–2033 .....</b>                                               | <b>8</b>  |
| STRATEŠKO PODROČJE 1: INSTITUCIONALNO UPRAVLJANJE, STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN SISTEM KAKOVOSTI ..... | 8         |
| STRATEŠKO PODROČJE 2: RAZISKOVALNO PODPRTO PODIPLOMSKO IZOBRAŽEVANJE .....                         | 9         |
| STRATEŠKO PODROČJE 3: ŠTUDENTKE IN ŠTUDENTI, RAZISKOVALNA VKLJUČENOST IN KARIERNI RAZVOJ .....     | 10        |
| STRATEŠKO PODROČJE 4: KADRI, HABILITACIJE IN RAZISKOVALNO-PEDAGOŠKE KOMPETENCE .....               | 11        |
| STRATEŠKO PODROČJE 5: VPETOST V DOMAČE IN MEDNARODNO OKOLJE TER SODELOVANJE Z DELEŽNIKI .....      | 12        |
| STRATEŠKO PODROČJE 6: KREPITEV FINANČNE VZDRŽNOSTI IN ZAGOTAVLJANJE MATERIALNIH POGOJEV.....       | 13        |
| STRATEŠKO PODROČJE 7: PROMOCIJA, KOMUNIKACIJA IN DIGITALNA PODPORA.....                            | 14        |
| <b>6 IZVEDBENI MODEL STRATEGIJE .....</b>                                                          | <b>15</b> |
| 6.1 DVOLETNI AKCIJSKI NAČRTI KOT IZVEDBENI INSTRUMENT .....                                        | 15        |
| 6.2 LETNO SPREMLJANJE IN VMESNO POROČANJE .....                                                    | 15        |
| 6.3 ZAKLJUČNA SAMOEVALVACIJA VSAKEGA DVOLETNEGA CIKLA .....                                        | 15        |
| <b>7 UPRAVLJANJE TVEGANJ .....</b>                                                                 | <b>16</b> |

# 1 Uvod

Strateški načrt PŠ ZRC SAZU 2026–2033 določa dolgoročne razvojne usmeritve Podiplomske šole ZRC SAZU za naslednje osemletno obdobje in predstavlja temeljni razvojni dokument, ki povezuje poslanstvo šole, posebnosti raziskovalnega okolja ZRC SAZU, prenovo študijskih programov, kakovost, študentke in študente, kadre, financiranje in mednarodno vpetost. Strateški načrt PŠ ZRC SAZU se izvaja s pomočjo zaporednih dvoletnih akcijskih načrtov. Prvi izvedbeni dokument je Akcijski načrt PŠ ZRC SAZU 2026–2027, ki po posameznih ciljih opredeljuje dejavnosti oziroma ukrepe, kazalnike, ciljne vrednosti, roke in nosilce.

## **2 Poslanstvo, vizija in vrednote PŠ ZRC SAZU**

### **2.1 Vizija razvoja do leta 2033**

PŠ ZRC SAZU je prostor raziskovalne odličnosti, kritičnega mišljenja in tesnega povezovanja raziskovanja s podiplomskim izobraževanjem. S prepletanjem humanistike, družboslovja in naravoslovja odpira vprašanja, ki presegajo meje posameznih disciplin, ter jih obravnava v dialogu med učiteljicami in učitelji, raziskovalkami in raziskovalci ter študentkami in študenti.

V času poudarjenega individualizma gradi akademsko skupnost, v kateri so izmenjava argumentov, skupno raziskovanje in medsebojna podpora temelj študija. Ob vse širši rabi avtomatiziranih tehnologij in umetne inteligence razvija samostojno presojo, preverjanje virov in odgovornost za lastne trditve. Akademsko svobodo povezuje z odgovornostjo do znanja, družbe in okolja, kakovost dela pa krepi s kritičnim premislekom o lastnih raziskovalnih in pedagoških praksah.

Z vključujočim študijskim okoljem in enakimi možnostmi podpira razvoj vseh članic in članov skupnosti. Udejanja odprto znanost ter s sodelovanjem v domačem in mednarodnem prostoru omogoča izmenjavo in dostopnost spoznanj. Razvija slovensko znanstveno terminologijo v različnih strokah ter krepi slovenščino kot jezik raziskovanja, poučevanja in znanstvene razprave.

### **2.2 Temeljne vrednote**

PŠ ZRC SAZU svoje izobraževalno-raziskovalno poslanstvo uresničuje na temelju naslednjih vrednot:

- raziskovalna odličnost,
- akademska svoboda in odgovornost,
- odprta znanost,
- interdisciplinarnost,
- kakovost in refleksivnost,
- vključevalnost in enake možnosti,
- družbena in okoljska odgovornost,
- skrb za razvoj slovenske znanstvene terminologije na področju različnih strok,
- sodelovanje v domačem in mednarodnem okolju.

### **2.3 Posebni značaj PŠ ZRC SAZU**

PŠ ZRC SAZU je manjša, raziskovalno vpeta podiplomska šola, katere posebni profil izhaja iz neposredne povezanosti z njenim ustanoviteljem, Znanstvenoraziskovalnim centrom Slovenske akademije znanosti in umetnosti (ZRC SAZU), in njenim partnerjem, Geološkim zavodom Slovenije (GeoZS). Ta povezanost šoli omogoča dostop do aktualnih raziskovalnih tem, metodoloških pristopov, projektov, raziskovalne infrastrukture in vrhunskega raziskovalnega kadra. Kot takšna lahko PŠ ZRC SAZU študijske programe in module razvija v neposrednem stiku z nastajanjem novega znanja ter jih sproti povezuje z raziskovalnimi dosežki in usmeritvami inštitutov ZRC SAZU in GeoZS.

Prav v tem je ključna prednost PŠ ZRC SAZU v primerjavi z množičnimi visokošolskimi institucijami. Manjši obseg šole omogoča individualiziran študij, tesnejše mentorsko spremljanje, večjo prilagodljivost študijskih poti in neposrednejše vključevanje študentk in študentov v raziskovalno delo. Študentke in študenti tako ne pridobivajo le poglobljenega teoretskega znanja, temveč tudi raziskovalne izkušnje, stik z aktualnimi in relevantnimi raziskovalnimi vprašanji ter možnost postopnega oblikovanja lastnega znanstvenega značaja.

V obdobju 2026–2033 bo PŠ ZRC SAZU to prednost še bolj sistematično razvijala: z jasnejšim povezovanjem študijskih vsebin z raziskovalnimi področji ZRC SAZU in GeoZS, z razvojem raziskovalnih praks, s preglednejšo predstavitvijo raziskovalnih možnosti po posameznih modulih ter s krepitvijo mentorstva kot osrednjega elementa kakovostnega podiplomskega študija.

### 3 Izhodišča in priprava strateškega načrta

Izhodišča za pripravo Strateškega načrta PŠ ZRC SAZU 2026–2033 so bila določena na podlagi razvojne analize stanja PŠ ZRC SAZU, predstavljene v naslednjem poglavju, participativnega procesa posvetovanja z organi in organizacijskimi enotami zavoda in z drugimi deležniki ter ob upoštevanju širšega nacionalnega in evropskega normativnega okvira oziroma okvira zakonodaje in standardov na področju visokošolskega izobraževanja in znanstvenega raziskovanja.

Priprava izhodišč je upoštevala ugotovitve [Samoevalvacijskega poročila PŠ ZRC SAZU 2023–2024](#), v katerem so bile že identificirane nekatere naloge in izzivi, ki jih je bilo treba obravnavati v novem strateškem načrtu. Poročilo je delno že upoštevalo okrepljene procese samoevalvacije, ki so stekli ob izteku obdobja prejšnjega strateškega načrta (2015–2025).

Ti procesi vključujejo samoevalvacijsko anketo med visokošolskimi učiteljicami in učitelji PŠ ZRC SAZU ter raziskovalkami in raziskovalci ZRC SAZU, ki je bila izpeljana septembra 2024, nanjo pa je odgovorilo 127 oseb. [Rezultati ankete](#) so bili javno predstavljeni oktobra 2024 na Akademskem zboru PŠ ZRC SAZU. Izvedene so bile tudi participativne delavnice v obliki poldnevni delovnih obiskov sodelavk in sodelavcev študijskih modulov PŠ ZRC SAZU: med marcem in junijem 2025 je vodstvo PŠ ZRC SAZU obiskalo 14 študijskih modulov in po vnaprej pripravljenih [Smernicah za prenovo študijskih modulov na PŠ ZRC SAZU](#) med drugim obravnavalo poglobljene izzive in ukrepe te prenove. Delavnice so bile zastavljene vključujoče, zato so bili k sodelovanju povabljene vse sodelavke in sodelavci modulov. Na ravni modulov so bili v tem procesu izpolnjeni tudi poglobljeni vprašalniki o razvojnih potencialih in predvidenih ukrepih za izboljšave, ki so bili prav tako upoštevani pri pripravi tega strateškega načrta.

Izhodišča upoštevajo tudi Strategijo prenosa raziskovalnega znanja ZRC SAZU v visokošolsko izobraževanje, ki jo je pripravila PŠ ZRC SAZU, njen namen pa je razviti učinkovite mehanizme za prenos znanja in vključevanje raziskovalnih rezultatov ZRC SAZU v visokošolsko izobraževanje. Med cilje te strategije spadajo prenova visokošolskih študijskih programov in modulov, krepitev pedagoških kompetenc, krepitev projektnega sodelovanja ter spodbujanje raziskovalnih izkušenj študentk in študentov PŠ ZRC SAZU. Na Akademskem zboru PŠ ZRC SAZU oktobra 2025 je bil izveden interaktivni forum, katerega namen je bil zbrati odziv na osnutek tega dokumenta in predloge za njegovo izboljšanje.

Delovna skupina je poleg omenjenih samoevalvacijskih procesov upoštevala tudi temeljne parametre standardov NAKVIS, ki določajo merila kakovosti v visokem šolstvu. Strateški načrt upošteva tudi prednosti, pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave, ugotovljene v poročilih NAKVIS o postopkih zunanjih evalvacij PŠ ZRC SAZU v zadnjem obdobju.

Izhodišča strateškega načrta se v normativnem smislu naslanjajo na:

- [Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti \(ZZrID\)](#) (Uradni list RS, št. 186/21, 40/23, 102/24 in 40/25), ki med cilji raziskovalne politike določa tudi krepitev povezav med raziskovalnimi organizacijami in visokošolskimi zavodi;
- [Zakon o visokem šolstvu \(ZViS-1\)](#) (Uradni list RS, št. 56/25), ki predvideva vključevanje raziskovalnih vsebin v študijske programe kot nujen pogoj kakovostnega izobraževanja;

- [Resolucijo o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030 \(ReNPVŠ30\)](#), ki spodbuja internacionalizacijo, povezovanje med raziskovanjem in pedagoškim delom ter fleksibilno vključevanje raziskovalk in raziskovalcev v izobraževalne procese;
- [Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov](#), ki določajo nacionalne standarde kakovosti visokošolskih zavodov in študijskih programov;
- [Standarde in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru \(ESG\)](#), ki postavljajo temeljna merila kakovostnega visokošolskega izobraževanja na evropski ravni;
- [Evropski raziskovalni prostor \(ERA\)](#) in program [Obzorje Evropa](#), ki poudarjata pomen odprte znanosti in souporabe raziskovalnih virov v izobraževanju.

Osnutek strateškega načrta je pripravila delovna skupina, ki je vključevala predstavnike in predstavnice vodstva, strokovnih služb, Komisije za kakovost, Študijske komisije, Študentskega sveta ter posameznih modulov. Osnutek dokumenta je bil predstavljen 3. 6. 2026 na seji Senata ter poslan vsem organom in organizacijskim enotam PŠ ZRC SAZU, ki so k osnutku podali svoje komentarje in predloge. Končni osnutek strateškega načrta je bil ob upoštevanju teh pripomb predstavljen 1. 7. 2026 na seji Senata in 15. 10. 2026 na [Akademskega zboru PŠ ZRC SAZU](#). Končno različico dokumenta je 21. 10. 2026 sprejel Upravni odbor PŠ ZRC SAZU.

## 4 Razvojna analiza stanja PŠ ZRC SAZU

Razvojna analiza stanja predstavlja prednosti, izzive, sistemske omejitve in strateške priložnosti PŠ ZRC SAZU, ki jih je mogoče neposredno povezati s strateškimi področji in cilji za obdobje 2026–2033. Narejena je bila na podlagi analiz notranjih samoevalvacij ter zunanjih evalvacij zavoda in njegovih študijskih programov. Upoštevani so bili izsledki [Samoevalvacijskega poročila PŠ ZRC SAZU 2023–2024](#), analize vprašalnikov, ki so jih izpolnili posamezni moduli v procesu njihove prenove, ter drugih samoevalvacijskih in posvetovalnih procesov, opisanih v prejšnjem poglavju. Upoštevane so bile tudi ugotovitve poročil, prejetih s strani NAKVIS ob postopkih podaljšanja akreditacije zavoda in vzorčnih evalvacij študijskih programov.

### 4.1 Prednosti

- močna vpetost v raziskovalno okolje ZRC SAZU,
- raziskovalno dejaven in mednarodno prepoznaven pedagoški kader,
- individualni pristop in neposreden stik s študenti,
- interdisciplinarnost študijskih programov in modulov,
- pestrost raziskovalnih tem, metod in infrastruktur,
- možnost vključevanja študentov v raziskovalne projekte.

### 4.2 Izzivi

- nizka oziroma neenakomerna prepoznavnost posameznih programov in modulov,
- razmeroma majhen vpis ter odvisnost od mladih raziskovalk in mladih raziskovalcev,
- omejene strokovno-administrativne zmogljivosti,
- potreba po bolj sistematičnem spremljanju zadovoljstva študentov in študentk ter učiteljic in učiteljev,
- izboljšanje merljivosti in dokumentiranosti sledenja sistemu kakovosti, vključno z upoštevanjem zunanjih deležnikov,
- nesistematično spremljanje kariernih poti diplomantov in diplomantk,
- preslabo razvita klub alumnov in karierni center,
- potreba po stabilnejšem sistemu vključevanja študentov in študentk v raziskovalne prakse,
- omejene prostorske zmogljivosti.

### 4.3 Sistemske omejitve

- odsotnost državnega sofinanciranja šolnin,
- omejena finančna sredstva,
- odvisnost od projektno naravnane raziskovalnega okolja,
- kadrovske obremenitve raziskovalk in raziskovalcev, ki izvajajo tudi pedagoško delo,
- zahtevnost usklajevanja med šolo, moduli, inštituti ZRC SAZU, zunanjimi partnerji ter študentkami in študenti.

#### **4.4 Strateške priložnosti**

- pridobivanje lastnih raziskovalnih in razvojnih projektov,
- utrjevanje povezav med študijskimi moduli in raziskovalnimi programi ZRC SAZU,
- oblikovanje raziskovalnih praks kot prepoznavnega elementa študija,
- boljša promocija študijskih programov in modulov,
- povečanje mednarodne mobilnosti in gostovanj,
- pridobivanje študentov in študentk iz tujine,
- razvoj mreže alumnov,
- povezovanje z zunanjimi strokovnjaki in strokovnjakinjami prek sveta zavoda,
- diverzifikacija finančnih virov in dolgoročna stabilizacija financiranja.

## 5 Strateška področja in cilji 2026–2033

### Strateško področje 1: Institucionalno upravljanje, strateško načrtovanje in sistem kakovosti

#### Usmeritev

Utrditi PŠ ZRC SAZU kot pregledno, odzivno in kakovostno vodeno visokošolsko ustanovo, ki strateške cilje uresničuje z merljivimi akcijskimi načrti, rednim spremljanjem njihove izvedbe in samoevalvacijskim poročanjem.

#### Cilji

##### **Cilj 1.1: Vzpostaviti sklenjen sistem strateškega načrtovanja, spremljanja in samoevalvacije.**

Strategija se izvaja s pomočjo dvoletnih akcijskih načrtov, ki opredeljujejo ukrepe, nosilce, časovni okvir, kazalnike in pričakovane rezultate. Izvajanje akcijskih načrtov se redno spremlja, vsak akcijski načrt pa se zaključi s samoevalvacijskim poročilom po standardih NAKVIS. Sklepi samoevalvacije se prenesejo v ukrepe naslednjega akcijskega načrta.

##### **Cilj 1.2: Okrepiti preglednost poslovanja in sledljivost odločanja.**

Šola okrepi preglednost poslovanja in sledljivost odločanja na ravni organov, komisij, študijskih modulov in vodstva. Uvedejo se preglednejši zapisniki, evidence sklepov, protokoli in mehanizmi spremljanja uresničevanja sprejetih odločitev.

##### **Cilj 1.3: Sistematično vključevati notranje deležnike.**

V strateško načrtovanje, samoevalvacijo in razvoj študijskih programov se vključujejo študentke in študenti, visokošolske učiteljice in učitelji, raziskovalke in raziskovalci ter mentorice in mentorji. Njihovo vključevanje se zagotavlja z anketami, razpravami, posveti, sodelovanjem v organih šole in delovnih skupinah ter drugimi oblikami strukturiranega pridobivanja povratnih informacij.

##### **Cilj 1.4: Zagotavljati enake možnosti ter vključujoče in etično akademsko okolje.**

Šola je zavezana enakim možnostim in vključujočemu akademskemu okolju za vse študentke, študente in sodelujoče v študijskem procesu. Ukrepi bodo povezani z načrtom enakosti spolov, dostopnostjo, nediskriminacijo, sodobnimi standardi raziskovalne etike in integritete, varnim akademskim okoljem in podporo osebam z manj priložnostmi. Posebna pozornost bo namenjena dostopnosti informacij, prilagoditvam pri študijskih obveznostih, podpori študentkam in študentom iz tujine, varnemu mentorskemu okolju ter jasnim postopkom za obravnavo pobud in težav.

## **Strateško področje 2: Raziskovalno podprto podiplomsko izobraževanje**

### **Usmeritev**

Okrepiti osrednjo identiteto študija na PŠ ZRC SAZU, ki izhaja iz aktualnih raziskav, raziskovalnih programov, projektov, metod in infrastruktur ZRC SAZU ter partnerskih ustanov.

### **Cilji**

#### **Cilj 2.1: Krepiti kakovost podiplomskega izobraževanja ter njegovo vpetost v domače in mednarodno raziskovalno okolje.**

Šola se trudi razvijati in sistematično posodablja študijske programe in module v skladu z aktualnimi raziskavami ter nacionalnimi in mednarodnimi standardi kakovosti visokega šolstva. Pri predmetih in modulih bo jasno razvidno, iz katerih raziskovalnih programov, projektov, objav, terenskega dela, laboratorijskega dela ali podatkovnih zbirk izhajajo študijske vsebine. Nosilci predmetov bodo v rednih ciklih nadaljevali s posodabljanjem vsebine, literature, referenc, povezanosti z raziskovalnim delom in učnimi izidi.

#### **Cilj 2.2: Krepiti interdisciplinarne povezave na različnih ravneh študija.**

PŠ ZRC SAZU bo sistematično krepila interdisciplinarnost kot eno od ključnih značilnosti svojih študijskih programov in raziskovalno-pedagoškega profila. Interdisciplinarnost bo razvijala na več medsebojno povezanih ravneh: znotraj posameznih modulov, kjer se povezujejo različni raziskovalni pristopi in disciplinarna ozadja; na ravni študijskih programov, ki združujejo raznolike module in omogočajo prehajanje med različnimi problemskimi, metodološkimi in teoretskimi perspektivami; ter na ravni medinstitucionalnega sodelovanja z izmenjavami pedagoškega kadra in študirajočih, kar bo prispevalo k vzajemnemu širjenju pedagoških vsebin, raziskovalnih tematik in strokovnih pogledov.

#### **Cilj 2.3: Krepiti razvoj in rabo slovenščine kot strokovnega in znanstvenega jezika ob hkratni mednarodni odprtosti PŠ ZRC SAZU.**

PŠ ZRC SAZU bo krepila razvoj in rabo slovenščine kot jezika znanstvenega raziskovanja, visokošolskega izobraževanja in strokovne razprave. S spodbujanjem nastajanja znanstvenih in strokovnih besedil, razvoja terminologije ter dostopnosti študijskih gradiv v slovenščini bo prispevala k njeni polni uveljavljenosti v akademskem prostoru. Ob tem bo ohranjala mednarodno odprtost ter študentkam in študentom iz tujine omogočala podporo pri učenju slovenščine in vključevanju v slovensko akademsko okolje.

### **Strateško področje 3: Študentke in študenti, raziskovalna vključenost in karierni razvoj**

#### **Usmeritev**

Zagotoviti, da se PŠ ZRC SAZU utrdi kot visokošolski zavod, ki omogoča individualizirano, kakovostno, sledljivo in raziskovalno usmerjeno spremljanje študentk in študentov od vpisa do zaključka študija in prehoda v nadaljnjo kariero.

#### **Cilji**

##### **Cilj 3.1: Okrepiti informiranje študentk in študentov.**

PŠ ZRC SAZU skrbi za dostop študentov in študentk do jasnih informacij o poteku študija, obveznostih, rokih, mentorstvu, mobilnosti, raziskovalnih možnostih, štipendijah, projektih, kariernih priložnostih in podpornih storitvah za domače in tuje študente.

##### **Cilj 3.2: Utrditi sodelovanje v raziskovanju kot prepoznaven element študija.**

Šola skrbi za to, da lahko študentke in študenti v okviru študija pridobivajo raziskovalne in strokovne izkušnje.

##### **Cilj 3.3: Spremljati napredovanje ter zadovoljstvo študentk in študentov.**

Šola spremlja vpis, napredovanje, trajanje in zaključevanje študija, mobilnost, raziskovalne aktivnosti ter zadovoljstvo študentk in študentov.

## **Strateško področje 4: Kadri, habilitacije in raziskovalno-pedagoške kompetence**

### **Usmeritev**

Zagotoviti dolgoročno kakovostno kadrovsko osnovo za izvedbo študijskih programov in za razvoj PŠ ZRC SAZU kot raziskovalno-pedagoške institucije.

### **Cilji**

#### **Cilj 4.1: Posodabljanje habilitacijska merila in postopke.**

Habilitacijska merila in postopke bo šola redno usklajevala z uveljavljenimi standardi na nacionalni in mednarodni ravni ter s posebnostmi raziskovalno-pedagoškega profila PŠ ZRC SAZU.

#### **Cilj 4.2: Spodbujati razvoj pedagoških kompetenc visokošolskih sodelavk in sodelavcev.**

PŠ ZRC SAZU bo pripravila dopolnilna usposabljanja za različne oblike visokošolskega poučevanja, mentorstvo, uporabo digitalnih orodij, vključujočo pedagogiko, preverjanje znanja, projektno poučevanje in delo s študenti in študentkami iz tujine.

#### **Cilj 4.3: Okrepiti povezanost pedagoške dejavnosti in raziskovalne kariere.**

Sodelovanje s PŠ ZRC SAZU bo ovrednoteno kot pomemben del raziskovalnega, pedagoškega in institucionalnega razvoja raziskovalk in raziskovalcev ZRC SAZU, GeoZS in drugih sodelujočih raziskovalnih organizacij.

#### **Cilj 4.4: Okrepiti strokovno-administrativno podporo.**

Zaradi povečanja obsega in zahtevnosti delovnih področij PŠ ZRC SAZU je treba načrtovati in okrepiti administrativne zmogljivosti.

## **Strateško področje 5: Vpetost v domače in mednarodno okolje ter sodelovanje z deležniki**

### **Usmeritev**

Okrepiti PŠ ZRC SAZU kot odprto in družbeno relevantno institucijo, ki v domačem in mednarodnem okolju povezuje študente in študentke, raziskovalce in raziskovalke, alumne, partnerske visokošolske ustanove, javne institucije, nevladne organizacije, kulturne ustanove, podjetja, okoljske in razvojne akterje ter druge deležnike.

### **Cilji**

#### **Cilj 5.1: Spodbujati mednarodno mobilnost študentov in študentk, učiteljev in učiteljic ter raziskovalcev in raziskovalk.**

PŠ ZRC SAZU bo gojila izmenjave v okviru programa Erasmus+, bilateralne sporazume, raziskovalne obiske, gostujoča predavanja, poletne šole, skupne seminarje in mednarodne doktorske poti.

#### **Cilj 5.2: Krepiti dolgoročno povezanost z diplomantkami in diplomanti.**

Šola bo vzpostavila in razvijala sistem alumnov za dolgoročno povezovanje z diplomantkami in diplomanti, spremljanje njihovih kariernih poti ter vključevanje njihovih izkušenj v razvoj šole.

#### **Cilj 5.3: Sistematizirati medinstitucionalno povezovanje z zunanjimi deležniki.**

Šola bo skrbela za vključevanje zunanjih strokovnjakov in strokovnjakinj ter predstavnikov in predstavnic visokošolskih, raziskovalnih, kulturnih, okoljskih, javnih, nevladnih in drugih organizacij v razvoj šole, vključno s samoevalvacijo. Tako bosta zagotovljeni svetovanje in sodelovanje pri razvoju programov, zaposljivosti, družbeni relevantnosti in povezovanju z okoljem.

## **Strateško področje 6: Krepitev finančne vzdržnosti in zagotavljanje materialnih pogojev**

### **Usmeritev**

Poleg vpetosti v raziskovalno okolje ustanovitelja postopoma razvijati tudi lastno projektno in finančno zmogljivost, ki bo podpirala kakovost študija, vključevanje študentk in študentov v raziskave, mednarodno sodelovanje, razvoj kadrov, promocijo, materialne pogoje in dolgoročno institucionalno stabilnost.

### **Cilji**

#### **Cilj 6.1: Krepiti projektno dejavnost.**

PŠ ZRC SAZU bo krepila projektno dejavnost z opredelitvijo področij, na katerih lahko samostojno ali v sodelovanju z inštituti ZRC SAZU, GeoZS in zunanjimi partnerji sodeluje v raziskovalnih, razvojnih, pedagoških in mednarodnih projektih. Posebna pozornost bo namenjena projektom, ki vključujejo doktorske študentke in študente ter raziskovalne prakse. Za podporo prijavam in izvajanju projektov bo vzpostavljen notranji mehanizem za spremljanje razpisov, oblikovanje projektnih idej, administrativno podporo in spremljanje projektnih učinkov.

#### **Cilj 6.2: Zagotoviti dolgoročno finančno vzdržnost prek različnih virov financiranja.**

Šola bo razvijala dolgoročen model finančne vzdržnosti, ki bo temeljil na raznolikih virih financiranja, kot so ustanoviteljska sredstva, šolnine, javni razpisi, donacije, sponzorstva ter sodelovanje z nevladnimi organizacijami in drugimi partnerji. Model bo opredelil ključne prihodke in stroške izvajanja programov, tveganja nizkega vpisa, možnosti sofinanciranja šolnin, administrativne potrebe, razvojne prioritete in merila za odločanje o novih dejavnostih.

#### **Cilj 6.3: Izboljšati materialne in prostorske pogoje študija.**

Šola bo še bolj sistematično skrbela za predavalnice, prostore za študij in sestankovanja, prezračevanje, dostopnost, opremo, hibridno izvedbo, študijsko literaturo in dostop do raziskovalne infrastrukture.

## **Strateško področje 7: Promocija, komunikacija in digitalna podpora**

### **Usmeritev**

Okrepiti vidnost, razumljivost in dostopnost PŠ ZRC SAZU za študente in študentke, raziskovalce in raziskovalke, zunanje partnerje, mednarodno javnost ter širše okolje.

### **Cilji**

#### **Cilj 7.1: Krepiti prepoznavnost in javno podobo PŠ ZRC SAZU.**

PŠ ZRC SAZU bo prenovila in vzdrževala spletno stran ter razvijala usklajena promocijska in komunikacijska gradiva, ki bodo jasno predstavljala študijske programe, module, predmete, mentorje in mentorice, raziskovalne povezave, študentske informacije, mednarodno vpetost, karijerne dejavnosti, klub alumnov ter samoevalvacijska poročila. Komunikacija šole bo poudarjala njene ključne posebnosti: raziskovalni značaj študija, interdisciplinarnost, individualno prilagodljivost ter povezanost z ZRC SAZU in partnerskimi ustanovami. Za širšo predstavitev dejavnosti, dosežkov, študentskih uspehov, dogodkov, mednarodnega sodelovanja in razvojnih korakov bo uvedeno tudi letno poročilo o delu PŠ ZRC SAZU.

#### **Cilj 7.2: Okrepiti digitalno podporo študijskemu procesu in administrativnemu upravljanju.**

Šola bo razvijala uporabo VIS-a, digitalnih anket, spletnih obrazcev, evidenc ukrepov, digitalnih študijskih gradiv, možnosti hibridnega pouka, podatkovnih orodij in sistemov za spremljanje študijskega napredka in izvajanja administrativnih procesov.

## **6 Izvedbeni model strategije**

### **6.1 Dvoletni akcijski načrti kot izvedbeni instrument**

Strateški načrt PŠ ZRC SAZU 2026–2033 se izvaja z dvoletnimi akcijskimi načrti. Vsak cilj strateškega načrta mora imeti v akcijskem načrtu povezane:

- dejavnosti oziroma ukrepe,
- kazalnike,
- ciljne vrednosti,
- roke,
- nosilce.

### **6.2 Letno spremljanje in vmesno poročanje**

Čeprav so akcijski načrti dvoletni, se njihovo izvajanje spremlja na letni ravni. Komisija za kakovost in vodstvo pripravi kratek letni pregled napredka, ki se obravnava na Senatu in po potrebi na Akademskem zboru.

### **6.3 Zaključna samoevalvacija vsakega dvoletnega cikla**

Ob koncu vsakega akcijskega načrta se pripravi samoevalvacijsko poročilo, ki jasno pokaže:

- kateri ukrepi so bili izvedeni,
- kateri ukrepi niso bili izvedeni,
- pri katerih standardih NAKVIS je bil dosežen napredek,
- pri katerih standardih NAKVIS napredka ni bilo,
- katera dokazila potrjujejo napredek,
- kateri ukrepi se prenesejo v naslednji akcijski načrt.

## 7 Upravljanje tveganj

| Tveganje                                      | Ukrepi                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nezadosten vpis                               | promocija, jasnejša profilacija modulov, povezava z mladimi raziskovalci in mladimi raziskovalkami, študenti in študentkami iz tujine, sodelovanje z drugimi ustanovami |
| Finančna nestabilnost                         | projektna dejavnost, diverzifikacija virov, dolgoročni finančni model, iskanje sofinanciranja šolnin, sodelovanje z ustanoviteljem                                      |
| Kadrovska in administrativna preobremenjenost | prioritetno načrtovanje, krepitev administrativne podpore, digitalizacija postopkov, jasna razdelitev odgovornosti                                                      |
| Nezaključen krog kakovosti                    | dvoletni akcijski načrti, letno spremljanje, dokazila, poročanje po standardih NAKVIS                                                                                   |
| Premajhna vključenost deležnikov              | redne ankete, javna obravnava samoevalvacijskih poročil, Študentski svet, alumni klub, Svet zavoda, Akademski zbor                                                      |
| Prešibka mednarodna prepoznavnost             | nova spletna stran v angleščini, gostovanja, mobilnosti, mednarodni projekti, skupni seminarji, promocija raziskovalnih dosežkov                                        |