DIE UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

’n STRATEGIESE RAAMWERK
VIR
DIE EEUWISSELING EN DAARNÁ

c:\UKR\SRWBCLc.doc

INHOUDSOPGAWE

1. INLEIDING 4

2. WERKLIKHEDE VAN 'n VERANDERENDE OMGEWING 5
2.1 WÊRELDWYE TENDENSE 5
2.2 SUID-AFRIKAANSE WERKLIKHEDE 6
2.3 DIE NOODSAAK VAN SELFVERNUWING 7

3. MISSIE, VISIE EN WAARDES 8
3.1 INLEIDING 8
3.2 MISSIE 9
3.3 VISIE 9
3.4 VERBINTENISSE 9
3.5 WAARDES 9

4. DIE DRIE KERNPROSESSE 11
4.1 STRATEGIESE KWESSIES, PRIORITEITE EN RIGTINGWYSERS 11
4.2 NAVORSING 12
4.3 ONDERRIG EN LEER 12
4.4 GEMEENSKAPSDIENS 13

5. STRATEGIESE FOKUSSE 13
5.1 KERNKRITERIA EN BREë FOKUSSE 13
5.2 VOORSTELLE VIR SPESIFIEKE AKADEMIESE FOKUSSE 14
5.3 FOKUSSE VIR HERPOSISIONERING 15
5.4 DIE VERDERE IDENTIFISERING VAN STRATEGIESE FOKUSSE 15

6. GROEI 16
6.1 EKSOGENE FAKTORE 16
6.2 ENDOGENE FAKTORE 16
6.3 VOLHOUBARE GROEI 16

7. REGSTELLING 16

8. MENSLIKE HULPBRONNE 17

9. STUDENTEONTWIKKELING 18

10. ORGANISASIE EN BESTUUR 18

11. TOEGANKLIKHEID 19
11.1 TAAL 19
11.2 FISIESE TOEGANKLIKHEID 20
11.3 STUDENTEFINANSIES 20
11.3 INSTITUSIONELE KULTUUR 20

12. UNIVERSITEITSFINANSIES 20

13. INFRASTRUKTUURONTWIKKELING 21

14. VERSEKERING EN VERBETERING VAN GEHALTE EN VAN PRESTASIE 21

15. SLOT 22
15.1 SAMEVATTING 22
15.2 DIE PAD VORENTOE 22

’N STRATEGIESE RAAMWERK VIR DIE EEUWISSELING EN DAARNÁ

1. INLEIDING

Die doel met hierdie dokument is om die Universiteit van Stellenbosch se **posisionering** en **ontwikkeling** te rig ooreenkomstig strategiese oorwegings, en om dit te doen met besondere aandag aan die eerste dekade van die nuwe millennium. (In die teks wat volg, word die Universiteit van Stellenbosch ook kortweg “die Universiteit” of “die US” genoem.)

Die dokument heet om bepaalde redes ’n “strategiese raamwerk”. Ten eerste: die dokument veronderstel dat die breë strategiese rigtings wat hier uitgestippel word, ’n raamwerk verskaf waarbinne verdere beplanning – detail- en operasionele beplanning – noodsaaklik sal wees vir suksesvolle inwerkingstelling. Ten tweede: in die gees van ’n gedesentraliseerde bestuursbenadering, trek die dokument peil op die deelname en ondernemerskap van die belanghebbers binne die Universiteitsgemeenskap. Slegs dié belanghebbers kan, deur sulke deelname en ondernemerskap, die inhoud van hierdie strategiese raamwerk omskakel in inisiatiewe en programme wat die besondere geleenthede en uitdagings van hul onderskeie omgewings kan ontgin.

Hierdie strategiese raamwerk is **die resultaat van ’n omvangryke proses van beplanning waaraan die Universiteitsgemeenskap deelgeneem het oor die verloop van ’n jaar**. Dié breed opgesette beplanning is gekoördineer en geïntegreer deur ’n strategiese beplanningskomitee (SBK), waartoe verteenwoordigers van belangegroepe uit eie geledere benoem is. Die SBK het sy werksaamhede onder leiding van ’n onafhanklike fasiliteerder verrig. Hierdie werk het saamgeval met ’n toename in beplanningsaktiwiteite en in breë inspraak-geleenthede aan die Universiteit. Twee prosesse wat met die strategiese beplanningsproses saamgeval het, is die stigting van die Institusionele Forum en die opstel van ’n Institusionele Plan (albei prosesse voorgeskryf deur die sentrale onderwysowerheid). ’n Diagrammatiese oorsig van die strategiese beplanningsproses verskyn in BYLAE 2 van hierdie dokument. Die besonderhede van dié proses is saam met die SBK se werksdokumente vervat in ’n afsonderlike dokument, “US Strategiese Perspektiewe”.

Hierdie strategiese raamwerk is nie óf finaal óf allesomvattend nie. Hierdie dokument is ’n poging om die Universiteit se werklikhede, potensiaal en strewes te verwoord in die lig van die insig wat die SBK kon ontwikkel.

Sedert die SBK die konsepteks van die Raamwerk voltooi het, het die Raad van die Universiteit wysigings daaraan aangebring op grond van insette van die Senaat en die Institusionele Forum.

Die inhoud van ’n raamwerk soos hierdie sal aangepas en verryk moet word aan die hand van die ondervinding wat die Universiteit opdoen namate die raamwerk geïmplementeer word en aan die hand van toepaslike nuwe insigte uit ander oorde. ’n Strategiese raamwerk kan die Universiteit ten beste dien wanneer die akademiese gemeenskap dit bejeën as ’n stimulus tot **deurlopende** strategiese denke en vernuwing. Voorts is dit nodig om op grond van die Raamwerk ’n Strategiese Plan te ontwikkel.

2. WERKLIKHEDE VAN ’N VERANDERENDE OMGEWING

2.1 WÊRELDWYE TENDENSE

Soos ander universiteite in Suid-Afrika en soos universiteite wêreldwyd, bevind die Universiteit van Stellenbosch hom op ’n nuwe en vinnig veranderende “speelveld”. Dit blyk uit wêreldwye tendense soos die volgende:

2.1.1 ’n Versnellende inligting-en-kennisrevolusie bring mee dat inligting en die skep van kennis toenemend die spilpunt word vir ekonomieë se groei en ontwikkeling. Hierdie tendens skep aansprake, geleenthede en risiko’s vir universiteite;

2.1.2 Toenemende internasionalisering bevorder die wêreldwye mobiliteit van mense, kennis en idees met gepaardgaande eise en geleenthede vir universiteite;

2.1.3 Tegnologiese vooruitgang, veral rekenaargesteun, versag toenemend die beperkings wat vroeër deur afstand en skaal op die bedryf van universiteite geplaas is;

2.1.4 In die bestuurswese wen die beginsels van deelnemende bestuur en “plat” organisasiestrukture steeds meer veld;

2.1.5 Gemeenskappe, asook die vraag na afgestudeerdes en na navorsingsprodukte, stel universiteite se aanbod voor wesenlik nuwe eise. Hierdie nuwe eise vermeerder universiteite se geleenthede tot groter relevansie. Maar hierdie nuwe eise skep tegelykertyd potensiaal vir konflik met universiteite se institusionele aard;

2.1.6 Die aandrang op die optimale aanwending van bronne lei tot nuwe vorme van samewerking, wat vroeër ondenkbaar was. Gesamentlike ondernemings met die privaat sektor neem sterk toe, maar verskerp ook die mededinging;

2.1.7 Onderwysinrigtings – veral binne dieselfde streek – is meer op mekaar aangewese om duur fasiliteite, infrastruktuur en kundigheid met mekaar te deel;

2.1.8 Een van die verskeie aspekte van massifikasie van na-sekondêre onderwysstelsels is die verandering weg van ’n vorm van elitestelsel in die rigting van ’n vorm van massastelsel met groter deelname, met meer demokratiese bestuur-en-beheer (“governance”) en met ’n opvatting van kwaliteit war primêr op uitkomste gefokus is;

2.1.9 Verandering in die aard van die studentekorps, wat onder andere meebring dat studente hulself toenemend as kliënte sien wat op onderwys en opleiding van ’n meer toegepaste aard aandring. Belangrike faktore wat ’n invloed uitoefen op studente se verwagtings en op inskrywingspatrone sluit die volgende in:

2.1.9.1 veranderings in die verhouding tussen hoër onderwys, die staat en die ekonomie, met gevolge vir studenteondersteuning en vir patrone van indiensneming van gegradueerdes;

2.1.9.2 internasionale mobiliteit;

2.1.9.3 veranderings in die aard van werk; endie

2.1.9.4 die voortdurende behoefte aan nuwe en toegepaste kennis.

2.1.10 Die sentrale owerheid oefen in toenemende mate strategiese beheer uit oor hoër onderwys via geoormerkte of prestasiegebaseerde befondsingstelsels, verslagdoeningsvereistes en statutêre en raadplegende liggame;

2.1.11 Binne instellings is daar ’n toenemende verskeidenheid aan kursusse, programme en kurrikula, alhoewel hoër onderwysinrigtings terselfdertyd toenemend spesialiseer ;

2.1.12 In hul benadering tot diversiteit, posisioneer hoër onderwysinstellings hulle internasionaal oor die algemeen tussen twee teenpole: in eksklusiewe trant gedefinieer aan die hand van nasionale, religieuse, etniese en/of sosiale identiteite; in inklusiewe trant wat diversiteit as 'n bate dien wat waarde tot die inrigting kan toevoeg.

2.2 SUID-AFRIKAANSE WERKLIKHEDE

In Suid-Afrika gaan bogenoemde wêreldwye tendense gepaard met plaaslike werklikhede soos die volgende:

2.2.1 Die geprojekteerde toename in die land se studentebevolking in 1996 deur die Nasionale Kommissie vir Hoër Onderwys het nie plaasgevind nie; trouens, die getal studente in die openbare hoër onderwysstelsel het afgeneem;

2.2.2 Die aandeel in die totale getal studente-inskrywings aan universiteite van studente uit histories benadeelde gemeenskappe was enkele jare gelede nog relatief laag, maar het die afgelope twee jaar vinnig toegeneem, onder andere weens die daling in studentegetalle van blankes aan universiteite;

2.2.3 Daar is die moontlikheid van 'n konsolidering van die land se relatief groot aantal hoër onderwysinrigtings;

2.2.4 Daar is toenemende aansprake uit die mark dat gegradueerdes, benewens die vakkundige bekwaming en algemene vorming wat hulle ontvang het, toegerus moet wees met bewese, algemene denkvaardighede en kommunikasievaardighede;

2.2.5 Die sentrale owerheid gee, in sy beleidsraamwerk vir Hoër Onderwys, prioriteit (i) aan die massifikasie van die hoër onderwysstelsel en sy instellings, (ii) aan vinnige groei in die deelname aan hoër onderwys vanuit tans en voorheen onderwysbenadeelde gemeenskappe, met die doel om 'n groter mate van rasse- en gelagsgelykheid in deelname aan die hoër onderwys te bewerkstellig (iii) aan verhoogde doeltreffendheid in die hoër onderwysstelsel en sy instellings, (iv) aan verhoogde interinstitusionele samewerking, veral op die streeksvlak, (v) aan die subsidiëring van universiteite op grond van geïdentifiseerde nasionale menslikehulpbronbehoeftes en (vi) die bestuur-en-beheer ("governance") van die hoër onderwysstelsel in vennootskap met die betrokke instellings. Hierdie oogmerke word nagestreef deels via 'n "gestruktureerde gesprek" van beplanning in reaksie op nasionale en institusionele prioriteite;

2.2.5 Universiteite verkeer onder toenemende finansiële druk as gevolg van 'n herordening van nasionale bestedingsprioriteite, nie net tussen die verskillende kategorieë van hoër onderwysinstellings nie, maar ook tussen universiteite onderling;

2.2.6 Die ontwikkeling en implementering van 'n nuwe hoër onderwysbefondsingstelsel, met onder meer die subsidiëring van studenteplekke via 'n befondsingsmatriks en die verskaffing van geoormerkte befondsing vir spesifieke doeleindes wat met nasionale beleidsprioriteite verband hou;

2.2.7 Die nadruk op groter sosiaal-ekonomiese verantwoordelikheid en responsiwiteit, wat binne die hoër onderwysverband te make het met verandering weg van 'n ivoortoringvorm van geïsoleerde hoër onderwysinstelling na 'n vorm waarin die instelling, alhoewel hy institusionele outonomie en akademiese vryheid in ruime mate handhaaf, sy onderrig en navorsing beoefen en, algemeen gesproke, sy werk verrig op 'n manier wat meer relevant is vir die werklikhede en behoeftes van die streek, land en kontinent, asook in wêreldverband;

2.2.8 Die erkenning van die behoefte om 'n nasionale en institusionele kultuur uit te bou wat vir verdraagsaamheid en vir respek jeens fundamentele menseregte bevorderlik is; en

2.2.9 Die toenemende probleme wat studente, veral uit benadeelde agtergronde, ondervind om vir hul studie te betaal.

2.3 DIE NOODSAAK VAN SELFVERNUWING

Onder Suid-Afrikaanse universiteite is die Universiteit van Stellenbosch tans betreklik goed geposisioneer ten opsigte van sy aandeel in hoër onderwys, groei en gehalte. Sekere van die Universiteit se tradisionele sterk punte behoort trouens fondamente vir die toekoms te bly. Die suksesse van die verlede is egter nie ’n rede tot ongekwalifiseerde tevredenheid nie. Uit die selfondersoek wat die Universiteit tydens sy strategiese beplanning gedoen het, is dit duidelik dat, indien hy die geleenthede en uitdagings van die toekoms met suksesvol soos dié van die verlede wil hanteer, dit vir hom gebiedend noodsaaklik is om in belangrike opsigte te vernuwe.

Die Universiteit verbind hom tot ’n oop, breë proses van selfvernuwing en selfondersoek. Hierdie proses behels nie slegs die maak van projeksies nie, maar ’n ernstige en kritiese herevaluering van die Universiteit se institusionele karakter.

In die paragrawe hierná, word – onder ’n twaalftal hoofde – geskets wat tans gesien sou kan word as die strategiese rigtingwysers wat die Universiteit in die proses van selfvernuwing moet probeer volg:

2.3.1. missie, visie, verbintenisse en waardes (vgl. afd. 3);
2.3.2. kernprosesse: onderrig en leer, navorsing, en gemeenskapsdiens (vgl. afd. 4);
2.3.3. fokusse (vgl. afd. 5);
2.3.4. groei (vgl. afd. 6);
2.3.5. regstelling (vgl. afd. 7);
2.3.6. menslike hulpbronne (vgl. afd. 8);
2.3.7 studenteontwikkeling (vgl. afd. 9);
2.3.8. organisasie en bestuur (vgl. afd. 10);
2.3.10 toeganklikheid (vgl. afd. 11);
2.3.11 finansies (vgl. afd.12);
2.3.12 infrastruktuurontwikkeling (vgl. afd. 13) en
2.3.13 versekering en verbetering van gehalte en van prestasie (vgl. afd 14).

3. MISSIE, VISIE EN WAARDES

3.1 INLEIDING

3.1.1 Die strategiese raamwerk is gewortel in 'n bepaalde siening van die Universiteit se wesensaard. Hierdie siening word ná 3.1.3 hieronder verwoord in drie (groepe) stellings, elk oor 'n ander onderwerp:

3.1.1.1 'n Missiestellling – 'n stelling van die **bestaansdoel** van die Universiteit as universiteit (vgl. afd. 3.2);

3.1.1.2 'n Visiestelling – 'n stelling van sekere **algemene oogmerke** wat die Universiteit as instelling wil verwesenlik (vgl. afd. 3.3);

3.1.1.3 Verbintenisstellings – stellings van sekere **verbintenisse** wat die Universiteit gemaak het (vgl. afd. 3.4); en

3.1.1.4 Waardestellings – stellings van die **waardebeginsels** wat volgens die Universiteit ten grondslag behoort te lê aan individue se gedrag en interaksie (vgl. afd. 3.5).

3.1.2 Die drie (groepe) stellings is op die vlak van beginsels en begrippe en is, bygevolg, abstrak en algemeen eerder as konkreet en spesifiek. Die uiteindelike trefkrag van dié stellings sal dus afhang van die mate waarin die Universiteit die betrokke beginsels en begrippe in sy stelsels en kultuur beliggaam. Om hulle enigsins só te kan beliggaam, sal die Universiteit elk van hierdie beginsels en begrippe in meer besonderhede moet interpreteer.

3.1.3 Die missiestelling beklemtoon dat **gerigtheid op kennis** die wesenlike en onderskeidende bestaansrede van die Universiteit is en dat hierdie gerigtheid tegelyk verstaan word as 'n **verantwoordelikheid tot diensbaarheid** aan die welsyn van die gemeenskap.

3.2 MISSIE

Die bestaansdoel van die Universiteit van Stellenbosch is —

om in verbondenheid aan die universitêre ideaal van uitmuntende wetenskapbeoefening 'n omgewing te skep en vol te hou waarbinne kennis ontdek kan word, gedeel kan word, en tot voordeel van die gemeenskap aangewend kan word.

3.3 VISIE

In 'n gees van akademiese vryheid en van die universele soeke na waarheid en kennis, stel die Universiteit as 'n akademiese instelling hom ten doel om deur kritiese en rasionele denke —

3.3.1 uitmuntendheid na te streef en op die voorpunt te bly in sy gekose fokusareas;

3.3.2 nasionale en internasionale aansien te verwerf op grond van —

- *sy navorsingsuitsette; en*
- *die lewering van afgestudeerdes wat gesog is op grond van hulle afgerondheid en hul kreatiewe, kritiese denke;*

3.3.3 relevant te wees ten opsigte van die behoeftes van die gemeenskap, met inagneming van die spesifieke behoeftes van Suid-Afrika in die besonder en Afrika en die wêreld in die algemeen; en

3.3.4 ondernemend, innoverend en selfvernuwend te wees.

3.4 VERBINTENISSE

Die Universiteit erken sy historiese verbondenheid aan die mense en gemeenskappe waaruit hy ontstaan het.

3.4.1 Die Universiteit verbind hom met die oog op die toekoms om sy vermoëns, kundigheid en bronne aan te wend tot voordeel van die Suid-Afrikaanse gemeenskap in die breë; en

3.4.2 daarom verbind die Universiteit hom om taalvriendelik te wees, met Afrikaans as vertrekpunt.

3.5 WAARDES

3.5.1 Billikheid (Equity). *Billikheid, in die sin van, onder meer, die totstandbrenging van 'n korps van uitmuntende studente, dosente en administratiewe personeel wat demografies meer verteenwoordigend is van die Suid-Afrikaanse samelewingmoet ten grondslag lê aan al ons aksies, waaronder ons regstelling van die ongelykhede van die verlede en ons herposisionering van die Universiteit vir die toekoms.*

3.5.2 Deelnemendheid. *Die mense wat wesenlik geraak word deur ons besluite, moet effektiewe inspraak in die neem van dié besluite hê.*

3.5.3 Deursigtigheid. *Ons moet ons besluite neem op grond van oorwegings wat duidelik is en bekend is.*

3.5.4 Diensbaarheid. *Ons moet, in alles wat ons doen, diensbaar wees aan die breë gemeenskappe van ons onmiddellike omgewing, van ons streek, van ons land, van ons vasteland en van die wêreld in die algemeen.*

3.5.5 Verdraagsaamheid en onderlinge respek. *Ons moet respek hê vir die verskille tussen persoonlike oortuigings, tussen sienswyses en tussen kulturele uitdrukkingsvorme. Ons moet strewe om 'n institusionele kultuur uit te bou wat verdraagsaamheid en respek jeens fundamentele menseregte in die hand werk en wat 'n gepaste omgewing vir onderrig, leer en navorsing skep.*

3.5.6 Toewyding. *Ons stel prys op toewyding aan werk en op die doelgerigte verwesenliking van selfgestelde oogmerke.*

3.5.7 Wetenskaplikheid. *Ons navorsing, onderrig, gemeenskapsdiens, en bestuur moet gekenmerk word deur die soort objektiwiteit en kritiese denke wat eie is aan uitmuntende wetenskapsbeoefening.*

3.5.8 Verantwoordelikheid. *Ons poog om verantwoordelik te wees, sowel deur ernstig ag te slaan op die implikasies van optrede, as deur responsief te wees teenoor die behoeftes van die breër gemeenskap, van Suid-Afrika in sy geheel, van ons vasteland en van die wêreld in die algemeen.*

3.5.9 Akademiese vryheid. *As 'n verantwoordbare openbare hoër onderwysinstelling, (i) erken ons, op institusionele, fakultêre en departementele vlak, ons reg om in onderrig en leer, in navorsing en in gemeenskapsdiens ons akademiese vryheid op verantwoordelike wyse uit te oefen, en (ii) verwerp ons onredelike beperkings van watter aard ook al op ons strewes.*

4. DIE DRIE KERNPROSESSE

4.1 STRATEGIESE KWESSIES, PRIORITEITE EN RIGTINGWYSERS

Hierdie afdeling van die strategiese raamwerk skets strategiese rigtingwysers vir die drie kernprosesse waarvoor die Universiteit verantwoordelik is, naamlik —

(i) navorsing (vgl. afd. 4.2);

(ii) onderrig en leer (vgl. afd. 4.3); en

(iii) gemeenskapsdiens (vgl. afd. 4.4).

Die gesketste rigtingwysers neem as vertrekpunt die Universiteit se missie-, visie- en waardestellings (soos in afdeling 3 gegee). Terselfdertyd probeer verdiskonteer dié rigtingwysers die werklikhede wat uit ’n ontleding van die Universiteit se Suid-Afrikaanse omgewing geblyk het (vgl. 2.2 hierbo).

4.1.1 Hierdie rigtingwysers is gemik op die Universiteit se optimale hantering van veral die volgende strategiese kwessies:

4.1.1.1 die Universiteit se behoefte om navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens veel beter te integreer, en om dít te doen deur die sinergie-potensiaal wat so ontstaan, kreatief te ontgin;

4.1.1.2 die Universiteit se strewe om ’n navorsingsgeoriënteerde universiteit van wêreldformaat te wees en die aanvaarding van hierdie strewe se eise om te investeer in mensekrag, in stelsels, in infrastruktuur en in vennootskappe;

4.1.1.3 die Universiteit se behoefte aan ’n Universiteitswye herinrigting van die onderrigportefeulje en verbandhoudende organisasiestrukture om dit alles in pas te bring met navorsingsgerigtheid, met die programgebaseerde benadering van onderrig en met die eise van groter toeganklikheid vir studente;

4.1.1.4 die Universiteit se behoefte aan ’n herbedink van sy interaksie met die breë gemeenskap —

4.1.1.4.1 as ’n kernproses naas navorsing en onderrig; en

4.1.1.4.2 as ’n katalisator vir regstelling, vernuwing en ontwikkeling; en

4.1.1.5 die Universiteit se behoefte om in sy kernprosesse die ontwikkelings in inligtingstegnologie optimaal te benut.

4.1.2 Die strategiese rigtingwysers vir onderskeidelik navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens wat in 4.2 tot 4.4 hieronder geskets word, is herleibaar tot ’n oorkoepelende visie vir die kernprosesse van die Universiteit:

- "Die Universiteit sien synavorsing, onderrig en gemeenskapsdiens as die kernprosesse van ’n inrigting wat dinamies, relevant, toeganklik en omvattend moet en wil wees".

4.1.3 Dié oorkoepelende visie vir die Universiteit se drie kernprosesse put steun uit die volgende strategiese prioriteite :

4.1.3.1 die kreatiewe, kritiese en innoverende omgaan met kennis;

4.1.3.2 die kweek en voortdurende versterking van —

4.1.3.2.1 ’n wetenskaplike benadering tot probleemoplossing,

4.1.3.2.2 ’n navorsingskultuur en

4.1.3.2.3 kritiese denke en ’n onafhanklike oordeel;

4.1.3.3 die toepas van ’n geïntegreerde benadering tot navorsing, onderrig en gemeenskapsdiens;

4.1.3.4 die behoud van ’n gediversifiseerde akademiese aanbod;

4.1.3.5 die strewe na internasionale erkenning;

4.1.3.6 responsiwiteit teenoor streek, land en kontinent;

4.1.3.7 doeltreffende en doelmatige benutting van hulpbronne;

4.1.3.8 geloofwaardige gehalteversekering en gehaltebevordering;

4.1.3.9 vergemakliking van toegang; en

4.1.3.10 die vestiging – ondersteun deur effektiewe inspraakgeleenthede – van Universiteitswye eienaarskap van alle aksies waarmee die Universiteit poog om die drie kernprosesse te vernuwe.

4.2 N A V O R S I N G

4.2.1 Toekomsvisie

“ ’n Sterk navorsingsgeoriënteerde universiteit wat gesog is vir die kweek van navorsers en wat as wêreldleier erken word in navorsing op gekose nisgebiede. ”

4.2.2 Strategiese prioriteite

4.2.2.1 Die kweek van ’n sterker navorsingsetos;

4.2.2.2 die uitbou van die finansiering, infrastruktuur en tegnologie vir navorsing;

4.2.2.3 die aangaan van strategies gunstige alliansies en vennootskappe, sowel binne as buite die Universiteit;

4.2.2.4 die plasing van ’n premie, by aanstellings en bevorderings, op die omvang en die gehalte van die kandidate se navorsingsaktiwiteite en navorsingsresultate;

4.2.2.5 die bevordering van kennisondernemerskap; en

4.2.2.6 die handhawing van ’n balans tussen basiese navorsing en toegepaste navorsing, met erkenning terselfdertyd van die beginsel van akademiese vryheid by navorsing.

4.3 O N D E R R I G E N L E E R

4.3.1 Toekomsvisie

“’n Universiteit wat gekenmerk word deur onderrig van gehalte en die voortdurende vernuwing van onderrig- en leerprogramme en die skepping van effektiewe leergeleenthede / studiegeleenthede.”

4.3.2 Strategiese prioriteite

4.3.2.1 ’n Herstrukturering van die onderrigaanbod in die vorm van gefokusde en samehangende onderrigprogramme wat toegespits is op —

- 4.3.2.1.1 spesifieke behoeftes van Suid-Afrika;
- 4.3.2.1.2 internasionale erkenning;
- 4.3.2.1.3 algemene vaardighede naas dissiplinegerigte vaardighede; en
- 4.3.2.1.4 die eise van die inligtings- en kennissamelewing;

4.3.2.2 ’n studentgerigte leeretos;

4.3.2.3 innoverende fasilitering van leer / studie deur onder meer die aanwending van toepaslike leweringsmodi en tegnologie, met inbegrip van gedesentraliseerde onderrig en leer ;

4.3.2.4 die vestiging van Universiteitswye eienaarskap in alle aksies waardeur die Universiteit poog om sy onderrig- en leerprosesse te vernuwe, ondersteun deur geleenthede vir effektiewe inspraak in besluitnemingsprosesse;

4.3.2.5 die aanpassing van organisasiestrukture sodat dit die programbenadering, onder andere, ten beste sal ondersteun;

4.3.2.6 die verstewiging van stelsels van gedesentraliseerde bestuur en die handhawing van kort besluitnemingsprosesse, gebaseer op effektiewe inligtingstelsels, ter ondersteuning van beter onderrig en leer; en

4.3.2.7 die bewerkstelliging van 'n demografies meer verteenwoordigende korps van uitmuntende studente, dosente en administratiewe personeel.

4.3.2.8 Die Universiteit erken, voorts, dat toegang en toeganklikheid, op sigself genome, ontoereikend is, en verbind hom dus tot 'n deurlopende evaluering van studentedeurvoer, jaarlikse sukses en afstudering, sowel in die algemeen as volgens bevolkingsgroep en geslag.

4.4 G E M E E N S K A P S D I E N S

4.4.1 Toekomsvisie

"'n Universiteit wat gekenmerk word deur 'n lewendige wisselwerking tussen instelling en gemeenskap tot albei se voordeel. "

Hierdie strategiese raamwerk bepleit 'n nuwe paradigma vir gemeenskapsdiens. Die bostaande toekomsvisie en strategiese prioriteite berus op 'n ruimer begrip van "gemeenskap" as die enger, filantropiese benadering wat dikwels voorgestaan word.

4.4.2 Strategiese prioriteite

4.4.2.1 "Gemeenskap" moet tot 'n omvattende begrip uitgebrei word, sodat dit alle belanghebbers insluit, byvoorbeeld die handel, die nywerheid, potensiële werkgewers, en benadeelde groepe.

4.4.2.2 Gemeenskapsdiens moet gepaste erkenning naas onderrig en navorsing geniet, soos weerspiëel in – onder meer – bestuurstyd, befondsing, effektiewe koördinering en effektiewe terugvoering.

4.4.2.3 Gemeenskapsdiens moet gesien word as 'n belangrike katalisator vir vernuwing aan die Universiteit.

4.4.2.4 Alliansies en vennootskappe met organisasies buite die Universiteit moet proaktief ontgin word.

4.4.2.5 Die Universiteit moet verhoudings met gemeenskapsnetwerke uitbou.

4.4.2.6 Gemeenskapsdiens moet toegerus wees met 'n goeie omskrywing van 'n toepaslike waardestelsel.

4.4.2.7 Die skepping van werk vir studente verdien spesiale prioriteit.

5. STRATEGIESE FOKUSSE

'n Kwessie van deurslaggewende belang by enige instelling se strategiese beplanning is sy keuse van strategiese fokusse. Hierdie strategiese raamwerk stel 'n aantalfokusse voor vir die Universiteit se akademiese aanbod (5.2 hieronder), asook sekere fokusse vir die Universiteit se herposisionering (5.3 hieronder). Hierdie voorstelle is egter tydsgebonde – derhalwe sal dit deurlopend hersien moet word.

5.1 KERNKRITERIA EN BREë FOKUSSE

5.1.1 'n Gediversifiseerde portefeulje as vertrekpunt

Dit is 'n vertrekpunt van hierdiestrategiese raamwerk dat die Universiteit se portefeulje van onderrig- en navorsingswerksaamhede op gepaste wyse gediversifiseermoet wees, met 'n wyer dekking in die voorgraadse onderrig (en leer) en met skerper fokusse sowel in die nagraadse onderrig as in navorsing. Die akademiese fokusse wat hieronder (in 5.1.3 en 5.2) voorgestel word, identifiseer gebiede waarop en/of rigtings waarin die Universiteit sy onderrigvermoëns en navorsingsvermoëns (verder) moet uitbou

(kortweg ook "fokusgebiede" of "fokusareas" genoem). Dit impliseer egter geensins dat ander elemente van sy akademiese fokusse noodwendig onbelangrik is nie.

5.1.2 Kernkriteria vir die Universiteit

Strategiese besluite oor akademiese fokusse moet aan die hand van die konsekwente toepassing van relevante kriteria geneem word. Die volgende kriteria word voorgestel as die kernkriteria wat die Universiteit moet toepas wanneer hy sy fokusse bepaal:

5.1.2.1 die mate waarin die rigting inherent sterk staan aan die Universiteit danksy navorsing en danksy gevorderde kundigheid;

5.1.2.2 die vraag of die rigting voorsien in internasionale, lands- en besondere streeksbehoeftes;

5.1.2.3 internasionale tendense;

5.1.2.4 die aanvraag van die kant van studente; en

5.1.2.5 finansiële haalbaarheid en koste-effektiwiteit.

5.1.3 Breë akademiese fokusse

Daar word voorgestel dat die Universiteit die volgende as sy breë akademiese fokusse moet neem:

5.1.3.1 die breë terrein van die natuurwetenskappe, ingenieurswese en tegnologie.

5.1.3.2 binne die breë terrein van ekonomiese en bestuurswetenskappe, die subterrein bestaande uit dié rigtings waarvan die afgestudeerdes (i) die vermoë het om as ekonomiese en bestuursleiers op te tree, (ii) die vermoë het om markmoontlikhede op 'n innoverende manier te ontgin, en (iii) die vermoë het om werksgeleenthede te skep.

5.1.3.3 binne die breë terrein van die geesteswetenskappe (in sover dié nie reeds gedek word deur 5.1.3.2 nie), die subterrein bestaande uit dié gebiede waarvan die afgestudeerdes (i) 'n breed gebaseerde algemene opleiding ontvang het, (ii) 'n holistiese benadering volg, en (iii) as leiers, bemiddelaars en innoveerders kan optree in 'n nuwe sosiale en politieke bestel.

5.2 VOORSTELLE VIR SPESIFIEKE AKADEMIESE FOKUSSE

Binne bogenoemde breë terrein en subterreine stel die strategiese raamwerk hieronder 'n aantal meer-spesifieke aanbodfokusse voor. Hierdie voorstelle word in ooreenstemming met die kernkriteria van 5.1.2 aangebied, met die verstandhouding dat verdere kwantitatiewe en kwalitatiewe toetsing van die voorstelle nodig mag wees:

5.2.1 Binne die breë terrein van *die natuurwetenskappe, ingenieurswese* en *tegnologie* soos in 5.1.3.1 hierbo aangedui :

5.2.1.1 die biologiese wetenskappe (wat rigtings in verskeie fakulteite insluit);

5.2.1.2 die fisiese en wiskundige wetenskappe en die ingenieurswese;

5.2.1.3 die gesondheidswetenskappe (met 'n verskerpte gemeenskapsklem);

5.2.1.4 ander rigtings wat aan die gestelde kriteria voldoen (bv. landbouwetenskappe [met name voedselwetenskap]).

5.2.2 Binne die breë subterrein van *die ekonomiese en bestuurswetenskappe* in 5.1.3.2 hierbo geïdentifiseer :

5.2.2.1 professionele rigtings (bv. Rekeningkunde); en

5.2.2.2 bestuursopleiding op gevorderde vlak (bv. MBA, MPA).

5.2.3 Binne die breë subterrein van *die geesteswetenskappe* in 5.1.3.3 hierbo geïdentifiseer :

5.2.3.1 programme wat nagraadse afgestudeerdes lewer wat rigtinggewend kan optree en wie se kundigheid blykens ontwikkelende menslikehulpbron-behoeftes gesog is – veral in ’n inligtingsintensiewe samelewing;

5.2.3.2 programme wat afgestudeerdes lewer wat in staat is om prosesse van sosiale verandering te fasiliteer en die rol van waardes effektief te kan hanteer;

5.2.3.3 gerigte professionele programme in regsgeleerdheid;

5.2.3.4 programme waarvan die afgestudeerdes die vermoë het om ’n konstruktiewe bydrae te lewer tot die vervulling van kommunikasiebehoeftes in die samelewing;

5.2.3.5 programme vir die verdere ontwikkeling van ondergekwalifiseerde onderwysers en vir die opleiding van onderwysers vir wiskunde en wetenskap.

Naas die hierbo voorgestelde fokusareas word ruimte gelaat vir fakulteite en departemente om nuwe geleenthede te ontgin.

5.3 FOKUSSE VIR HERPOSISIONERING

Ondergenoemde aksies / optredes word voorgestel as die meer-spesifieke strategiese fokusse waardeur die Universiteit sy posisionering in die onderskeie kontekste waarin hy opereer, kan verstewig:

5.3.1 Die ontwikkeling van ’n hoë-profiel-inisiatief ter verbetering van die onderbou vir wetenskap, ingenieurswese en tegnologie in die skoolstelsels van onderwysbenadeelde gemeenskappe;

5.3.2 die lewering van afgestudeerdes wat ’n gepaste vlak van beroepsbekwaamheid het in markverwante rigtings en die potensiaal het om as bedryfsleiers op te tree;

5.3.3 die proaktiewe ontginning van die hele Suider-Afrikaanse studentemark, met die Wes-Kaap as logiese vertrekpunt;

5.3.4 die skenk van besondere aandag aan akademies onvoorbereide studente;

5.3.5 die bevordering van konstruktiewe streeksamewerking in die Wes-Kaap;

5.3.6 ’n doelbewuste poging om die rykdom van die land se diversiteit as ’n bate te benut. Dit geld met name die bevordering van inter-rassige, inter-etniese, multikulturele en interkulturele begrip, verdraagsaamheid en samewerking;

5.3.7 die uitbou van diverse nasionale en internasionale netwerke en alliansies wat aan die Universiteit se aanbodfokusse ondersteuning kan verleen;

5.3.8 die neem van gepaste maatreëls vir die verdere internasionalisering van die Universiteit;

5.3.9 die totstandbrenging van ’n demografies meer verteenwoordigende korps van uitmuntende studente, dosente en administratiewe personeel; en

5.3.10 Die uitbreiding van die Universiteit se diens aan die breë Suid-Afrikaanse samelewing en die beter bekendstelling daarvan.

5.4 DIE VERDERE IDENTIFISERING VAN STRATEGIESE FOKUSSE

Fakulteite behoort die proses van identifisering van strategiese fokusareas verder te voer binne bostaande raamwerk.

6. GROEI

’n Universiteit se groeipotensiaal en groeitempo staan, algemeen gesproke, onder die invloed van twee stelle faktore van strategiese belang: dié waaroor sy min of geen beheer het nie (“eksogene” faktore) en dié waaroor hy wel beheer het (“endogene” faktore). Die volgende is in die geval van die Universiteit tipiese voorbeelde van eksogene faktore enersyds en endogene faktore andersyds:

6.1 EKSOGENE FAKTORE

6.1.1 Die nasionale beleid rakende universiteitsubsidiëring en veral die dissiplinegekoppelde toekenning van studenteplekke;

6.1.2 die ruimtelike beperkings, omgewingsverwante beperkings en kostebeperkings op verdere fisiese uitbreiding van die Universiteit se hoofkampus, met meer buigsaamheid op die Bellvilleparkkampus;

6.1.3 die gehalte van die skoolstelsel en die gepaardgaande kaliber van toetredende studente; en

6.1.4 tendense in die beroepsverwante vraag na komponente van die Universiteit se akademiese aanbod.

6.2 ENDOGENE FAKTORE

6.2.1 Die meer produktiewe benutting van bestaande infrastruktuur deur byvoorbeeld beter tydsbenutting;

6.2.2 die verbeeldingryke benutting van kapasiteit vir verdere fisiese ontwikkeling;

6.2.3 die uitbou van nuwe aanbiedingsmodusse soos afstandsonderrig; en

6.2.4 die Universiteit se benadering ten opsigte van gehaltebestuur.

6.3 VOLHOUBARE GROEI

Teen die agtergrond van bogenoemde faktore kies hierdie strategiese raamwerk geleidelike, volhoubare groei as ’n algemene strategiese vertrekpunt, met nadruk op die aanbodfokusse in afdeling 5 hierbo uiteengesit en met voortgesette toespitsing op gehalteresultate wat nie net op kort termyn bereik kan word nie, maar wat op lang termyn volgehou kan word. Hierdie algemene strategiese uitgangspunt sluit egter nie die potensiaal uit om geleenthede vir vinniger groei in bepaalde, duidelik omskrewe areas te benut nie, mits dit met behoorlike gehaltebestuur gepaard gaan.

7. REGSTELLING

Die Universiteit erken sy bydrae tot die ongeregtighede van die verlede en verbind hom daarom tot gepaste regstellings- en ontwikkelingsinisiatiewe.

7.1 Hoewel regstelling alle aspekte van die Universiteit insluit, sien die Universiteit sy verbintenis om billikheid te verwesenlik (vgl. 3.5.1) en sy verbintenis tot diensbaarheid (vgl. 3.5.4) as vername middele in die poging om sy bydrae tot die vroeëre ongeregtighede reg te stel.

7.2 In verbintenis tot billikheid, erken die Universiteit die volgende:

7.2.1 Die akademiese agterstande – as gevolg van historiese benadeling – nie net aan die Universiteit self nie, maar ook in die skoolstelsel vra om uitbreiding van die Universiteit se bestaande akademiese hulpprogramme.

7.2.2 Die behoefte aan demografiese verbreding van die Universiteit vra om ’n voortdurend kritiese beoordeling van die Universiteit se toeganklikheid. Regstelling verg 'n proaktiewe benadering ten opsigte van én die studentekorps én die personeelkorps. Billikheidsoorwegings sowel as die nasionale beleidsraamwerk maak dit noodsaaklik om, oral waar doenlik, aan regstelling momentum te gee – byvoorbeeld deur middel van nuwe aanstellings op die personeelvlak**.**

7.2.3 Daar is ’n behoefte aan aktiewe studentewerwing by die skole van onderwysbenadeelde gemeenskappe.

7.3 In verbintenis tot diensbaarheid, erken die Universiteit die behoefte aan ontwikkeling en diens in gemeenskappe en gebiede wat voorheen en tans in die verskaffing van dienste en infrastruktuur benadeel is en word.

7.4 Die Universiteit verbind hom daartoe om op deurlopende basis gepaste regstelling- en ontwikkelingstappe te neem.

8. MENSLIKE HULPBRONNE

Om sy gekose strategiese rigtings vir die toekoms met welslae na te volg, het die Universiteit ’n mensekorps nodig wat visiegerig is, gemotiveer is en bekwaam is. Hierdie vereiste sal op sy beurt verg dat die Universiteit erns moet maak met minstens die volgende prioriteite:

8.1 Die doelbewuste nastreef van verantwoorde bestuur-en-beheer (“good governance”), wat oorlegpleging en samewerking insluit, en die doelbewuste toepassing van die beginsels van verantwoorde bestuur-en-beheer (“accountable governance”);

8.2 ’n Menslikehulpbron-strategie wat erkenning verleen aan die dringende behoefte om die demografiese samestelling van die vaste en tydelike personeelkorps te diversifiseer met inagneming van—

8.2.1 die personeel se demografiese profiel volgens personeelkategorie: administratief, tegnies, akademies, en so meer;

8.2.2 werwing;

8.2.3 bevorderings;

8.2.4 aanstelling in senior poste; en

8.2.5 die implementering van wetgewing soos die Wet op Billike Indiensneming.

8.3 ’n Menslike hulpbron -strategie wat individue se belange en die instelling se belange integreer. Temas vir so ’n strategie sluit in—

8.3.1 loopbaanontwikkeling wat sowel die aspirasies van individue as die behoeftes van die instelling in ag neem;

8.3.2 die bestuur en ontginning van verbredende diversiteit;

8.3.3 die aktiewe ontwikkeling van studenteleierskap;

8.3.4 ’n gefokusde benadering tot die bestuur en leiding van alle personeel, ingeslote deeltydse personeel;

8.3.5 ’n stelsel van prestasiebestuur wat as billik en motiverend ervaar word; en

8.3.6 die uitbou van effektiewe kommunikasie en onderlinge vertroue, veral tussen akademiese en administratiewe personeel.

8.4 Die aanvaarding van die Universiteit as ’n gemeenskap van personeel en studente as vennote in die soeke na kennis.

8.5 Ter ondersteuning van die Universiteit se akademiese taak, die bevordering van aktiewe deelname van personeel en studente aan bestuur-en-beheer (“governance”), gemeenskapsdiens, sport en ontspanning**.**

9. STUDENTEONTWIKKELING

Om die behoeftes van die breër Suid-Afrikaanse gemeenskap te dien en om sy gekose strategiese rigtings vir die toekoms met welslae na te volg, moet die Universiteit erns maak met die volgende kwessies rakende studenteontwikkeling:

9.1 toegang – kyk hoofstuk 11;

9.2 billikheid, waarby inbegrepe is die totstandbrenging van ’n demografies meer verteenwoordigende korps van uitmuntende studente;

9.3 finansiële steun – kyk afd. 11.3; en

9.4 ontwikkeling van studenteleierskap.

10. ORGANISASIE EN BESTUUR

Vir ’n inrigting wat deur selfvernuwing gekenmerk word, is dit ’n vereiste om’n gepaste organisasiekultuur en -struktuur, asook ’n gepaste bestuurstyl en bestuurstelsels, te ontwikkel. Dít sluit die volgende in:

10.1 Die doelbewuste nastreef van goed funksionerende bestuur-en-beheerstrukture en -meganismes (‘good governance’), met inbegrip van ’n besliste verbintenis tot beginsels van samewerkende bestuur-en-beheer (“cooperative governance”).

10.2 Die verbintenis tot ’n effektiewe, deelnemende en deursigtige bestuurstyl. Dit verg van die bestuurders op alle vlakke van die Universiteit dat hulle proaktief deursigtig en proaktief raadplegend moet optree, maar sonder om te verval in prosesse wat tot gevolg het dat effektiewe besluitneming onmoontlik word.

10.3 Die verdere uitbou van gedesentraliseerde bestuur. Ten minste twee oorwegings regverdig dít as ’n stategiese prioriteit: (i) gedesentraliseerde bestuur bevorder besluitneming op die bes ingeligte vlak en (ii) gedesentraliseerde bestuur kan put uit die motiverende effek van die eienaarskap van resultate. Die uitbou van gedesentraliseerde bestuur verg egter —

10.3.1 ’n steeds nouer aansluiting tussen bestuurders se verantwoordelikhede en hul bevoegdhede tot besluitneming oor middele; en

10.3.2 ’n versterking van (akademiese bestuurders en ander bestuurders se) bestuursaanspreeklikheid.

’n Noodwendige voorvereiste vir ’n versterking van hierdie aanspreeklikheid is ’n herbesinning oor akademiese bestuurders se bestuursrol en oor die vereistes wat dié rol stel ten opsigte van bestuursvermoëns en bestuursinfrastruktuur.

10.4 Die herevaluering van elke bestaande struktuur aan die Universiteit, en die funksionering daarvan – ook die strukture wat oor ’n lang tyd geïnstitusionaliseer is – in die lig van die vraag of dié struktuur die Universiteit optimaal ondersteun in sy navolging van sy gekose strategiese rigtings.

10.5 Struktuurveranderinge om die Universiteitswye instel van die programbenadering te ondersteun. Dít sou kan insluit die oorweging van'n vermindering van die huidige getal fakulteite en die byeenbring van verwante dissiplines in skole.

10.6 Die uitskakel van onnodige duplisering, tesame met die verdere regskaal van sowel akademiese strukture as ondersteuningstrukture, aan die hand van kriteria – van kwantitatiewe en van kwalitatiewe aard – wat weldeurdag is en wat konsekwent toegepas word. Hierdie kriteria moet rekening hou met ten minste die volgende eienskappe van die betrokke aanbod of vermoë: (i) die vraag daarna, (ii) die aansluiting / nie-aansluiting daarvan by die Universiteit se strategiese rigtingwysers vir die toekoms, (iii) die inter-verwantskap daarvan met ander elemente van die Universiteit se aanbod,, (iv) uiteraard, die finansiële aantreklikheid daarvan, en (v) die beginsel van akademiese vryheid.

10.7 Benewens 'n gedeelde toekomsvisie en gesonde bestuur, verg sukses vir die Universiteit op die pad vorentoe die uitbou van 'n sterk ondernemende institusionele kultuur. Twee van die belangrikste eienskappe vir die toekoms is bereidheid tot selfkritiek en selfvernuwing en bereidheid tot die loop van berekende risiko's.

11. TOEGANKLIKHEID

11.1 TAAL

Die Universiteit van Stellenbosch posisioneer hom as 'n taalvriendelike universiteit, met 'n responsiewe en soepel benadering tot taal van onderrig, en met Afrikaans as vertrekpuntIn hierdie verband is die volgende perspektiewe van belang:

11.1.1 Alle universiteite se keuses aangaande hul primêre onderrigtaal werk uiteraard beperkend in op hul toeganklikheid vir mense wat nie in die betrokke taal vaardig is nie. Sulke beperkings sou in die huidige opset meer knellend wees waar Afrikaans as onderrigtaal gekies word (en selfs nóg knellender, sou die keuse op een van die ander inheemse tale val).

11.1.2 Die Universiteit volg tans 'n buigsame benadering rakende onderrigtaal. Engels word dikwels in nagraadse onderrig gebruik. Ook word Engels aan die Universiteit op voorgraadse vlak selektief gebruik.

11.1.3 Hoewel die Universiteit homself onteenseglik as 'n nasionale instelling verstaan en gedra, bly hy hom terselfdertyd bewus van sy verpligting teenoor die sosiale behoeftes en werklikhede (en in hierdie geval besonderlik van die taalbehoeftes en taalwerklikhede) van die gebied waarvandaan sy studente kom en wat hy dien.

11.1.4 Hierdie posisionering, wat impliseer dat Afrikaans die primêre onderrigtaal aan die Universiteit van Stellenbosch is, behels ook die volgende:

11.1.4.1 enige persoon wat oor die nodige intellektuele vermoëns beskik en wat voornemens is om aan die Universiteit te studeer of te werk, moet binne redelike perke in staat gestel word om dit te doen;

11.1.4.2 'n pragmatiese, soepel benadering moet tot onderrigtaal gevolg word met inagneming van (i) studente se voorkeure, (ii) die betrokke getalle studente, (iii) die koste van alternatiewe, (iv) die logistieke implikasies van alternatiewe, (v) markbehoeftes, (vi) die vraag van die skaarsheid of uniekheid, in streeksverband en in nasionale verband, van die betrokke onderrigprogramme, en (vii) die Universiteit se visie, waardes en verbintenisse;

11.1.4.3 die verskeidenheid hulpprogramme aan die Universiteit in Afrikaanse en ander (veral Engelse en Xhosa) taalvaardigheid moet vinniger uitgebou word;

11.1.4.4 steundienste in ander tale, veral in Xhosa, moet ontwikkel word.

11.2 FISIESE TOEGANKLIKHEID

’n Kritiese evaluering van die fisiese toeganklikheid van die Universiteit dui daarop dat dit vir die hom van strategiese belang is —

11.2.1 om die logistiek van fisiese toegang tot die Universiteit te verbeter, met insluiting van studentevervoer en studenteverblyf, en

11.2.2 om voortgesette aandag te skenk aan toeganklikheid vir persone met gestremdhede.

11.3 STUDENTEFINANSIES

Talle studente, veral vanuit onderwysbenadeelde omgewings, het slegs beperkte finansiële vermoëns. Dit is nodig om die Universiteit se toeganklikheid vir hierdie mense vanuit die finansiële oogpunt te vergemaklik deur maatreëls soos toekenningskriteria wat beide intellektuele potensiaal en finansiële middele in ag neem, alternatiewe wyses van studiefinansiering, en die beskikbaarstelling van meer fondse vir finansiële steun aan behoeftige studente.

11.4 INSTITUSIONELE KULTUUR

Die Universiteit erken die rol wat by toeganklikheid gespeel word deur die institusionele kultuur; hy verbind hom dus tot deurlopende en kritiese evaluering van sy institusionele kultuur en van die implikasies van dié kultuur vir toeganklikheid.

12. UNIVERSITEITSFINANSIES

12.1 Finansiële volhoubaarheid is ’n integrerende onderdeel van die Universiteit se toekomsvisie. Hierdie visie impliseer ten eerste die *volledige benutting* van die beskikbare owerheidsfinansiering in die vorm van subsidies, binne die ontplooiende raamwerk van die nuwe befondsingsmatriks van die nasionale hoër onderwysprioriteite en -beleidsrigtings. Ten tweede sal die Universiteit sy bronne van inkomste en finansiering *toenemend moet diversifiseer*. Prioriteite wat steun aan sodanige diversifisering sal verleen, sluit in —

12.1.1 die aanwakkering van akademiese ondernemerskap en die uitbou van die “derde geldstroom”, dit wil sê, befondsing uit ander bronne as studentegelde en staatsubsidies;

12.1.2 die ontwikkeling en handhawing van ’n internasionaal gesogte akademie; en

12.1.3 markontwikkeling om die inkomstegeleenthede voortspruitende uit die filosofie van lewenslange leer te ontgin.

12.2 Benewens die ontginning van inkomstegeleenthede en finansieringsgeleenthede, is ook die volgende finansiële prioriteite van strategiese belang:

12.2.1 Die beter toerusting van bestuur, personeel en studenteleierskap met betrekking tot finansiële bestuur – dít het betrekking sowel op kundigheid as op stelsels;

12.2.2 Die optimale benutting van tegnologie om effektiwiteit en produktiwiteit te verhoog; en

12.2.3 Die voortdurende regskaling van die Universiteit as organisasie, binne die konteks van samewerkende bestuur-en-beheer (“cooperative governance”) en die verbintenis tot akademiese uitmuntendheid, ten einde (i) verantwoordbare kostevlakke te handhaaf en (ii) die vermoë tot ontginning van geleenthede te verskaf.

13. INFRASTRUKTUURONTWIKKELING

In die ontwikkeling van die grond wat sy eiendom is en sy fisiese infrastruktuur, verbind die Universiteit hom tot die volgende beginsels:

13.1 sistematiese beplanning en oorlegplegende besluitneming;

13.2 inagneming van die behoeftes van die gemeenskappe van sowel die dorp Stellenbosch as die stad Tygerberg in breër sin, van sy akademiese aanbod en ko-kurrikulêre aktiwiteite en van sy personeel en studente;

13.3 behoud van omgewingserfenis en kultuurerfenis;

13.4 volhoubare ontwikkeling;

13.5 finansiële lewensvatbaarheid; en

13.6 oorweging en, waar gepas, erkenning van eise om herstelling van grondregte.

14. VERSEKERING EN VERBETERING VAN GEHALTE EN VAN PRESTASIE

14.1 Die Universiteit beskou die versekering en verbetering van gehalte en van prestasie as uiters belangrik. Gevolglik verbind hy hom daartoe om meganismes te ontwikkel en te implementeer wat daarop gemik is om te verseker dat gehalte en prestasie gehandhaaf en verbeter sal word. Hierdie verbintenisse geld vir die Universiteit se funksionering in sy geheel, met inbegrip van—

14.1.1 doeltreffende en koste-effektiewe bestuur en hulpbronbenutting;

14.1.2 die instelling en instandhouding van gepaste ouditmetodes; en

14.1.2 die verskaffing van gepaste studenteonderrigdienste en studenteondersteuningsdienste.

14.2 Die Universiteit is verbind tot ’n vorm van interne en eksterne evaluering wat die volgende insluit:

14.2.1 studenteterugvoering;

14.2.2 selfevaluering van die individuele department se onderrig, navorsing en gemeenskapsdiens;

14.2.3 die voorlegging van selfevalueringsverslae aan ’n paneel eksterne kundiges; en

14.2.4 die ontwikkeling van die bestaande stelsel tot ’n meer omvangryke stelsel vir gehalteversekering en gehaltebevordering op die institusionele vlak.

15. SLOT

15.1 S A M E V A T T I N G

Met die begrippe, beginsels en rigtingwysers in hierdie strategiese raamwerk vervat, behoort die Universiteit hom vir verandering en groei as akademiese instelling te kan herposisioneer deur middel van omvattende selfondersoek en selfvernuwing. Dié raamwerk is bedoel om 'n sistematiese konseptuele basis te bied vir —

15.1.1 'n universiteit wat visiegedrewe is, wat hom tot duidelike en aanvaarbare waardes verbind het, en wat in die praktyk hierdie waardes uitleef;

15.1.2 relevansie as universiteit in die Suid-Afrika en in die wêreld van die een en twintigste eeu; en

15.1.3 die gepaste herontwerp van die Universiteit se kernprosesse, strukture, infrastruktuur en institusionele kultuur.

15.2 D I E P A D V O R E N T O E

Indien hierdie strategiese raamwerk breë ondersteuning binne die Universiteitsgemeenskap blyk te geniet en amptelik aanvaar word, sal die volgende stappe belangrik wees:

15.2.1 Die omskakeling, ooreenkomstig die Witskrif op Hoër Onderwys en tersaaklike ander beleidsdokumente, van hierdie strategiese raamwerk in 'n Strategiese Plan – waarin bestuursmatige doelwitte, strukture, programme, verantwoordelikhede en tydskale vervat moet word;

15.2.2 die ontwikkeling van rollende driejarige Institusionele Planne, soos deur die sentrale owerheid vereis, vanuit die Strategiese Plan en ooreenkomstig die jaarliks uitgereikte nasionale beleidsprioriteite;

15.2.3 die ontwikkeling van eenjarige Sakeplanne, vanuit die Strategiese Plan en rollende driejarige Institusionele Planne, waarin vervat word gedetailleerde teikens, doelwitte, en werkwyses vir die verwesenliking en evaluering van dié teikens en doelwitte, vir die duur van 'n enkele universiteitsjaar;

15.2.4 die spesifiseer (i) van strategiese inisiatiewe wat vanuit die sentrum gelei gaan word en (ii) van toepaslike beplanningsriglyne vir dié terreine wat grotendeels aan gedesentraliseerde inisiatief oorgelaat gaan word;

15.2.5 'n proses van sensitiewe veranderingsbestuur wat die verwagtinge en besorgdhede van Universiteitsrolspelers sal opvang maar wat terselfdertyd reaksionêre weerstand teen vernuwing sal kan verwerk; en

15.2.6 die vestiging van 'n stelsel van strategiese bestuursbenaderings en -meganismes wat die kontinuïteit sal help verseker van die werk wat tydens die ontwikkeling van hierdie strategiese raamwerk aangepak en afgehandel is.

-----000-----