

# **POROČILO EUA O EVALVACIJI UNIVERZE V LJUBLJANI**

University of Ljubljana. EUA Evaluation Report. European University Association, Institutional Evaluation Programme, october, 2007

Ljubljana, 17.10.2007

## Vsebina

<b>Uvod</b>	<b>3</b>
<b>Ovire in institucionalni pravni okvir</b>	<b>4</b>
Pogoji za delovanje	4
Poučevanje in študij	6
Raziskovanje	7
Organiziranost	8
<b>Sposobnost za spremembe</b>	<b>9</b>
Poslanstvo	9
Srednjeročne in dolgoročne strategije	10
Izvajanje sprememb	11
<b>Zaključki in priporočila</b>	<b>12</b>
Poučevanje in študij	12
Vodenje in kakovost	12
Strateško upravljanje, sposobnost za spremembe	12
<b>Zaključne besede</b>	<b>14</b>

Prevod: B.Mihevc

## Uvod

Zveza evropskih univerz (EUA, prej CRE) se je leta 1993 odločila - po dveh uspešnih konferencah o kakovosti in evalvaciji – da ponudi svojim 600 članicam možnost za zunanje ocenjevanje njihovih dobrih in slabih strani pri skrbi za kakovost. V programu, ki ga izvaja EUA posamezno univerzo ocenijo štirje člani evalvacijskega tima, ki prihajajo iz različnih visokošolskih sistemov v Evropi. Med njimi imajo trije izkušnje z vodenjem univerz. Namen takega kolegialnega ocenjevanja je je pomoč vodstvu inštitucije pri pripravi sprememb.

Program EUA ponuja univerzi priložnost, da oceni svoje zmožnosti za upravljanje kakovosti in strateško načrtovanje ni da dobi priporočila za izboljšanje. Evalvacija institucij v različnih državah omogoča EUA širjenje primerov dobre prakse in vrednotenje ter razvijanje skupnih konceptov strateškega razmišljanja in skrbi za kakovost. To je koristno za univerze in tudi za države ter EU.

Cilj ocenjevanja je predvsem pomoč univerzi, da se posveti svojemu strateškemu razvoju in krepitvi kulture kakovosti. Zunanja evalvacija pomaga univerzi, da

- preveri dolgoročne in srednjeročne cilje,
- ugotovi zunanje in notranje ovire ki vplivajo na razvoj,
- razpravlja o strategijah za krepitev kakovosti ob upoštevanju teh ovir.

Metodologija programa zunanje evalvacije je bila leta 1994 preizkušena na treh univerzah. Pilotna faza se je končala januarja 1995. Od takrat je bilo v program vključenih nad 180 univerz v 37 državah (vključno z Južni Ameriko in JAR).

Rektorica Univerze v Ljubljani (UL), Slovenija, prof. dr. Andreja Kocijančič je zaprosila EUA za zunanjo institucionalno evalvacijo univerze.

Za to odločitev sta bila dva glavna razloga:

Pogoste, večkrat nedoločene a močne kritike, ki so bile naslovljene na UL s strani Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. UL potrebuje pogled od zunaj, ki ni obremenjen z ožjimi interesi.

Novo vodstvo UL je napisalo, v sodelovanju s članicami UL, prvi strateški načrt UL. Zunanja evalvacija tega dokumenta naj bi pospešila ta nov proces.

Splošno je znano, da se UL, ki goji vsa področja v hitro se razvijajoči deželi, sooča z domačo in mednarodno konkurenco. UL želi zadržati svojo vodilno vlogo v razvoju visokošolskega izobraževanja in raziskovanja, tako v praksi kot v svoji načelni usmeritvi, v času, ki je ključen za razvoj nove nacionalne države, Republike Slovenije. V tem splošnem okviru je rektorica postavila dodatno zahtevo, da se oceni tudi problematiko raziskovanja na UL.

Člani evalvacijskega tima EUA so bili:

- prof. Tove Bull, bivša rektorica Univerze v Tromso (Norveška)
- prof. Maria helena Nazare, rektorica Univerze v Aveiru (Portugalska)
- prof. Ivan Ostrovsky, bivši prorektor Univerze Komenskega v Bratislavi (Slovaška)
- prof. Sylvain Kahn (tajnik), bivši direktor za evropske zadeve na Inštituti za politične študije (Sciences Po), Pariz, Francija

Evalvacijski tim je bil 28.2. - 2.3.2007 na preliminarnem obisku na UL. Namen tega obiska je bil, da se člani seznanijo z delovanjem UL in da preverijo ugotovitve, navedene v samo-evalvacijskem poročilu UL. Glavni obisk, ki je bil izveden 1. – 4. 7. 2007, se je zaključil z uстным poročilom 4.7.2007.

Univerza v Ljubljani (UL) je bila ustanovljena leta 1919 na temelju tradicije višješolskih institucij, ki so v Ljubljani delovale od 17. stoletja. Do leta 1975 je bila edina slovenska univerza. Leta 2006 je UL imela blizu 63.000 študentov, od tega 4.114 na magistrskem in 809 na doktorskem študiju. Od 57.700 dodiplomski študentov je bilo 47.000 rednih (*full-time*) in 10.400 izrednih (*part time*). Leta 2006 jih je študij končalo 9.239, od tega 642 z magisterijem znanosti in 319 z doktoratom znanosti.

UL je popolna (*comprehensive*) univerza in deluje na vseh področjih znanosti in umetnosti. Vključuje 22 fakultet, 3 umetniške akademije in eno visoko strokovno šolo.

Ima 5800 zaposlenih (pedagoško-znanstvenega in ostalega osebja). Med zaposlenimi je 2717 učiteljev in asistentov, ki so v večini tudi registrirani kot raziskovalci. Med raziskovalci jih je 378 zaposlenih s polnim delovnim časom (*»full time«*), 487 je mladih raziskovalcev, ostali pa so strokovno, tehnično in administrativno osebje. UL ima največji raziskovalni potencial v državi, vendar nima več monopolnega položaja.

Na UL študira 58% podiplomskih in 64% dodiplomskih študentov v Sloveniji. Druge visokošolske inštitucije izvajajo tretjino akreditiranih dodiplomskih študijskih programov. Več od polovice vseh diplomantov v Sloveniji prihaja z UL, nad dve tretjini magistrstrov in specialistov ter skoraj vsi doktorji znanosti.

UL je v letu 2007 že drugič evalvirana s strani tima Zveze evropskih univerz. Kot prva univerza v Sloveniji je bila ocenjena (s strani CRE) že leta 1996. Evalvacijo so z aktivno udeležbo podprle vse fakultete, prav tako osebje in študenti in ter zunanji uporabniki, javni in zasebni. Evalvacijski tim se je z njihovimi predstavniki srečal na skupinskih ali individualnih pogovorih, tako kot je sam predlagal.

Individualne sestanke smo imeli z rektorico prof.dr. Andrejo Kocijančič in posebej tudi s prorektorji. Skupinske pogovore smo imeli z zunanjimi partnerji, s člani Senata UL, s skupino, ki je pripravila samoevalvacijsko poročilo, z vodji strokovnih služb in zaposlenimi v Upravi UL ter s študentskimi predstavniki. Obiskali smo več fakultet in se pogovarjali z dekani, z vodji oddelkov, z učitelji in študenti. Sestanki so bili na EF, FE, FF, FS, PF, MF, FMF, ALUO.

Tim ceni resnost, ki se je pokazala v pripravi obeh obiskov, posebej pripravo samoevalvacijskega poročila in dodatnih zelo koristnih gradiv in kazalcev. Samoevalvacijsko poročilo primerno opisuje sedanje stanje, seveda s poudarkom na močnih straneh UL, vendar se ne izogiba pokazati na nekaj njenih slabosti.

To odraža zelo prijateljsko vzdušje, v katerem smo delali. Pristrčna zahvala velja rektorici Andreji Kocijančič in vsemu osebju za topel sprejem. Posebno zahvalo zaslužijo prorektor prof.dr. Ivan Svetlik, dr. Bogomir Mihevc, koordinator enote za kakovost in gospa Bibi Ovaska iz službe za mednarodno sodelovanje UL, za neutrudno podporo in veliko učinkovitost pri pripravi programa in pri stikih s timom.

## Ovire in institucionalni pravni okvir

### Pogoji za delovanje (*resources*)

Največje ovire za UL so zgodovinske. Evalvacijski tim ugotavlja, da je dediščina preteklosti težka in ni prilagojena sedanjim in prihodnjim izzivom. To je strukturna in organizacijska zadeva in ne politična ali ideološka, UL je kot institucija, gledano z organizacijskega vidika, konfederacija preštevilnih članic; UL ni integrirana univerza. Pomanjkanje integracije ima več strani.

Po eni strani ima UL šibko centralno strukturo s premalo pristojnosti. Fakultete so zelo samostojne (*autonomous*) in ne vidijo sebe v povezavi z drugimi. Tim se je zavedel pomanjkanja moči centralne ravni že na prvem sestanku med preliminarnim obiskom. Kasneje se je vtis potrjeval z vsakim sestankom na fakultetah. Med pogovori na fakultetah se je pokazalo, da se ukrepi sklenjeni na Senatu UL ne uresničujejo v celoti na ravni fakultet in oddelkov.

Vendar pa nismo dobili vtisa, da ni dovolj spoštovanja do centralnih organov institucije. Rektorica in Senat UL so visoko spoštovani in cenjeni. Vendar pa zgleda, da se profesorji, člani Senata vidijo bolj kot predstavniki fakultet in ne kot del skupnega organa, ki je odgovoren za splošen interes UL kot celote.

Ta odnos potrjuje tudi pomanjkanje povezav med fakultetami in horizontalne usklajenosti. Kot zanimiv detajl je vredno omeniti izjavo enega od dekanov v zelo plodni razpravi, ki je sledila ustnemu poročilu vodje tima rektorju in senatorjem. UL je tako velika, je povedal, da je po njegove mnenju fakultetam potrebna svoboda. Še več, je dejal, nikogar ne zanima, niti ga ne more zanimati, kaj se dogaja na fakulteti, ki jo vodi. Dejansko smo ugotovili, da je malo interdisciplinarnih programov - je to vzrok ali posledica? Pomanjkanje integracije razumemo kot dediščino preteklosti; v nekdanji Jugoslaviji je sistem visokošolskih institucij temeljil na moči in avtonomiji fakultet in inštitutov.

Po drugi strani pa se univerzitetno upravljanje sooča z drugo glavno oviro, ki je zunanja. Politične oblasti so kot kaže izredno močno vpletene v organiziranje in financiranje slovenskih univerz. Zakonske ureditve in pravila predstavljajo oviro za rekrutacijo in karierno napredovanje učiteljev in prav tako tudi za vpisovanje študentov. Finančni proračun UL je določen in vnaprej razporejen (*allocated*) s strani vlade in predstavlja sestavljanko oz. mozaik proračunov fakultet. V tem kontekstu, ki seveda ni edinstven v Evropi, imajo fakultete možnost dobiti sredstva za raziskovanje neposredno od vladnih agencij. Poleg tega izgleda, da imajo fakultete tudi neposredne pogovore z Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (MVZT) in nacionalno agencijo za raziskovanje (ARRS) in nanju naslavljajo prošnje za posebne potrebe. Tu je potrebno omeniti, da nismo imeli priložnosti srečati predstavnika ministrstva, čeprav je bilo povabljen na sestanke EUA tima s partnerji in uporabniki UL.

Ta dejstva krepijo vtis, ki smo ga dobili, da je univerzitetna zakonodaja zapletena in nestabilna in da je situacija visokega izobraževanja nepredvidljiva. Zavedamo se, da se je visokošolska zakonodaja v zadnjih letih večkrat spreminjala. Očitno je visokošolska politika v zadnjih letih usmerjena v spodbujanje tekmovalnosti (*competition*). Ko je UL prvič zaprosila za zunanjo evaluacijo (pred 10 leti, CRE, 1996) sta bili v Sloveniji le dve univerzi. Danes so štiri. In sedanja vlada je nakazala namero, da lahko pride do odločitve o delitvi UL na več visokošolskih inštitucij.

Trenutno je UL tipična »*non-campus*« univerza, njene fakultete so razporejene po vsej Ljubljani. Posledice tega, v povezavi z zapleteno in nestabilno univerzitetno zakonodajo, so

vidne zelo konkretno ko se sprehodimo po zgradbah UL. Te niso povezane v kampus ampak gre za množico ločenih zgradb v različnih območjih mesta. V večini primerov je vsaka fakulteta v svoji zgradbi. Stanje teh zgradb je zelo različno. Nekatere so atraktivne in nove. Druge so manj moderne. Vsaka fakulteta ima svojo knjižnico. Nekatere fakultete so razvile posebne službe za študente, npr. za karierno svetovanje, druge jih niso. Osebe je omenjalo pomanjkanje skupnega prostora za učitelje, npr. kavarnice ali univerzitetne restavracije. Ena od fakultet ima celo študentski dom za svoje študente, ki ga tudi upravlja, centralna uprava UL pa v nastanitev študentov nima nobenega vpogleda.

Vodstvo UL se zaveda teh ovir. Nova rektorica je okrepila osebe na rektoratu. Imenovala je prorektorja za gospodarske zadeve in oblikovala nove komisije. Skupaj s prorektorji je pripravila in napisala strateški načrt UL. Nova je tudi likovna podoba UL, ki naj bi jo uporabljale vse fakultete. To kaže, da se vodstvo UL in vedno večje število osebja zavedajo prednosti razvoja skupne (*corporate*) identitete in medsebojne solidarnosti – obojega trenutno manjka.

Kljub tem oviram smo mnogokrat opazili zadovoljstvo, ki ga je izražalo osebje. Močan vtis je zapustila motivacija osebja (in poleg tega tudi študentov). Vsi, ki jih je tim srečal, podpirajo rektorico in centralno upravo v nasprotovanju delitve UL na več visokošolskih inštitucij.

Zaključek: Dobili smo vtis, da je UL uspela dobiti motivirane in privržene vodilne na različnih ravneh. Vodilni veliko prispevajo k širjenju semen sprememb na različnih ravneh in enotah v celotni inštituciji. To je tisto, kar je potrebno okrepiti z integracijo UL in njene skupne identitete.

### **Poučevanje in študij (*teaching*)**

Ena od novosti v bolonjskem procesu naj bi bila je ustanovitev agencij za zagotavljanje kakovosti, ki so povezane v evropsko zvezo agencij ENQA. Kljub temu, da vodstvo UL izraža velik interes za evalvacijo kvalitete poučevanja, zgleda, da na tej univerzi oblikovanje skupnega evropskega visokošolskega prostora ni prioriteta. Še več, nismo čisto prepričani, da je uresničevanje bolonjskega procesa prioriteta visokošolskega ministrstva.

Glede sprememb študijskih programov v zadnjih nekaj letih smo presenečeni nad dejstvom, da se UL ni odločila za enoten model treh stopenj študija (*bachelor / master / doctor*). Nekatere fakultete so izbrale model 4+1+3, druge 3+2+3. Zunanji partnerji so jasno povedali, da so zaradi tega zmedeni. Splošno rečeno: univerze naj bi izkoristile bolonjski proces za smiselno (*rational*) spremembo programov (*courses*). Na UL programi zdaj niso racionalni. Študenti imajo preveč ur. Število predmetov je nedvomno preveliko (do 18 v letniku). V okviru programa je premalo časa namenjeno praktičnim vajam, študiju primerov in neposrednemu delu s študenti. Zgleda, da je preveč ur namenjenih predavanjem, v primerjavi s seminarji. Kar nekaj študentov, s katerim so se pogovarjali, je izrazil občutek, da nimajo dovolj časa za samostojni študij.

Dobili smo ugoden splošen vtis o kakovosti poučevanja na UL. Pedagoški delavci so zadovoljni s študenti in študenti so zadovoljni z vsebino programa in z izvedbo pouka s strani učiteljev in sodelavcev. Na vsaki od obiskanih fakultet smo se pogovarjali z skupino učiteljev. Vtis zadovoljstva je bil prepričljiv. Učitelji se niso pritoževali nad pomanjkanjem kabinetov (*offices*).

Akademsko osebje UL je dobro usposobljeno in predstavlja mešanico več generacij učiteljev. Kljub različnim plačam so učitelji na fakultetah enotni: kot skupina in kot posamezniki so motivirani za uspeh študentov in fakultete. Delajo trdo in skupaj, čeprav za druženje ni posebnih prostorov. Srečujejo se ob avtomatih za kavo ali rednih sestankih na ravni

oddelkov. Kot kaže dobro poznajo drug drugega in najmlajši med njimi so dobro vključeni. Opazili smo lahko, da je UL za poučevanje privlačna univerza, še posebej v primerjavi z drugimi visokošolskimi inštitucijami v Sloveniji. Študenti in osebje so ponosni, da pripadajo UL.

Vendar pa se zavedamo pomanjkljive prožnosti kariernih poti učiteljev. Delež rednih profesorjev je nenavadno visok. Vsaj na enem oddelku so vsi člani akademskega osebja redni profesorji. Pojasnjeno nam je bilo, da je vzrok temu zakon, po katerem učitelji po izvolitvi pridobijo stalno zaposlitev (*tenure*). Tako ni možnosti zamenjati profesorja, razen izjemoma, če je zelo represiven. Stanje ni spodbudno in posledica tega je, da ima centralno vodstvo UL zelo šibke možnosti za upravljanje z akademskim osebjem.

Kot so povedali študenti, je v primerjavi s stalnimi učitelji, premalo strokovnjakov iz prakse, ki bi občasno sodelovali pri izvedbi predmetov. Vzrok je v zakonu, po katerem mora imeti vsak učitelj, tudi občasni, doktorat ali vsaj magisterij znanosti. UL je popolna univerza in vključuje različne fakultete, ki so povezane s tehničnimi, strokovnimi, socialnimi in gospodarskimi sferami, zato bi se njena povezanost s strokovnimi področji, družbenim in gospodarskim življenjem, lahko še močneje izrazila pri njeni identiteti. Obveščeni smo bili npr., da na nekaterih fakultetah in oddelkih študenti dobijo štipendije od uporabnikov, podjetij. Na drugi fakulteti pa se polovica skupnih prihodkov pridobiva iz gospodarstva.

Enotno zahtevo študentov po več prakse v študijskih programih lahko pojasnimo s tradicijo. Čeprav je diploma UL med študenti visoko cenjena, bi študenti med študijem želeli pridobiti praktična znanja (*skills*), ki jim bodo koristila pri delu v različnih organizacijah (v javni upravi, zavodih, zasebnih in javnih podjetjih, advokaturah, bolnicah in zdravstvenih domovih...).

Postopek ocenjevanja poučevanja (*courses*) s strani študentov ni trdno določen in učinkovit. Študenti so povedali, da nimajo težav, če želijo govoriti s predstojniki oddelkov ali z dekanom kadarkoli je to potrebno. Po drugi strani pa so povedali, da obstaja več vprašalnikov za ocenjevanje pedagoškega dela, vsak učitelj ima lahko svojega. Študenti imajo vtis, da za to ocenjevanje ni nihče formalno odgovoren in posledice teh anket jim niso jasne. Zato priporočamo, da UL standardizira postopek študentskega ocenjevanja pedagoškega dela (*courses*, t.j. tudi predmetov, op.B.M.) in da tem ocenam določi primerno težo pri napredovanju učiteljev. Ni ustaljenega in jasnega postopka za zunanjo evalvacijo fakultet. Zgleda, da oddelki in fakultete ne uresničujejo priporočil samo-evalvacijskih poročil, ki se pripravljajo vsako leto.

Vendar pa študenti menijo, da so jim pedagoški delavci lahko dostopni. Dobili smo splošen vtis, da so študenti zelo zadovoljni z univerzo. Ugotovili smo tudi, da je kot kaže, glavni cilj vodstva UL, da univerza postane zelo usmerjena v študenta. Izboljševanje študentskih anket in urejanje postopkov evalvacije bosta lahko v pomoč pri uresničevanju te ambicije.

Zaključek: Glede na splošno sprejeto stališče, da mora biti na univerzah poudarek na študiju, učenju (*learning*), ne na poučevanju (*teaching*), smo bili presenečeni nad velikim številom tedenskih ur v programih študija. Nismo prepričani, da je študentom dano dovolj časa, da osvojijo vse kar je potrebno (*absorb the work-load*). Študente je treba spodbujati za čim bolj samostojni študij.

Vodstvo UL naj razmisli o tem, kako kombinirati uvajanje bolonjskega procesa z zmanjšanjem števila ure za poučevanje in povečanjem osebne obremenitve študentov ter praktičnega usposabljanja, z namenom, da bi pridobili več časa in zmogljivosti za raziskovanje.

## Raziskovanje

Več fakultet UL ima izvirno tradicijo raziskovanja. Vendar kaže, da univerza kot celota ne ve, kako vzpostaviti raziskovalne prioritete. Dejstvo je, da sodobna, mednarodna univerza ne more doseči odličnosti na vseh raziskovalnih področjih.

Določanje raziskovalnih prioritete je potreben pogoj za oblikovanje usmeritve (*policy*) na področju raziskovanja, ki bo učinkovita in koristna za narod in družbo.

Tako situacijo omogoča tudi velika stopnja samostojnosti (*autonomy*) fakultet tudi na področju raziskovanja. Ena od posledic tega je tudi pomanjkanje medsebojnega sodelovanja med fakultetami UL pri raziskovanju in tudi prizadevanj za organiziranje takega sodelovanja in/ali za (skupno) univerzitetno raziskovanje. Agencija za raziskovanje (ARRS) daje sredstva neposredno fakultetam ali raziskovalnim skupinam. Glede na tovrstne ovire je za UL še bolj potrebno, da oblikuje posebne mehanizme za spodbujanje kakovosti raziskovanja in vrhunskih raziskovalcev, tako kot je bilo predlagano v samo-evalvacijskem poročilu in da podpre napore za znotrajuniverzitetno/medfakultetno sodelovanje in za organizacijo raziskovanja na ravni univerze. Zaradi navedenega je treba tudi spodbujati sodelovanje UL in njenih oddelkov v okvirnem raziskovalnem programu EU. Kot je bilo rečeno, je to zdaj prioriteta na centralni ravni UL in nekatere fakultete dobro sodelujejo z novo skupno službo, ki pomaga pri prijavljanju evropskih projektov. Očitno tehniške fakultete skupaj sodelujejo z industrijo pri razvoju.

UL se zaveda, da mora odličnost na raziskovalnem področju temeljiti na internacionalizaciji. Ugotovili smo, da se je vsaj ena fakulteta odločila omogočiti vsakemu doktorskemu študentu, oditi na študij v tujino vsaj za en semester. Fakulteta pomaga svojim doktorskim študentom kriti stroške takega raziskovanja.

Razvoj raziskovanja na UL je povezan tudi s številom ur predavanj (*teaching class*). UL naj izkoristi bolonjski proces za zmanjševanje skupnega števila kontaktnih ur. Pridobivanje časa za raziskovanje je najpomembnejši izziv UL.

Evropska sredstva, ki so odvisna od vključenosti UL v mednarodne mreže in podpora s strani podjetij ter vlaganje države v razvoj – vse to prispeva tudi k internacionalizaciji doktorskega študija. Internacionalizacijo raziskovanja lahko podprejo tudi predmeti in seminarji v angleščini in drugih tujih jezikih.

## Organiziranost

Ugotovili smo, da je UL zelo decentralizirana univerza. Vodstvo UL nima vseh potrebnih pristojnosti in dobili smo občutek, da so vse fakultete in oddelki zelo samostojni. Že na prvi pogled je očitna visoka stopnja nepovezanosti in pomanjkanje skupne identitete ter medsebojne solidarnosti. Osebe, ki so odgovorne za vodenje in upravljanje se zavedajo te razdeljenosti. Opazili smo občutek zadovoljstva ali sprijaznjenja s tem; vsi v sistemu imajo občutek, da je to naravno in neizogibno.

Vendar pa ta način upravljanja ni učinkovit. Natančneje rečeno, EUA tim je prepričan, da organiziranost UL ni taka, da bi krepila ali izboljševala njene dobre strani, ki obstajajo in jih je precej. Škoda bi bilo, če ne bi poskušali spremeniti te organiziranosti in to bi lahko ogrozilo UL v bližnji prihodnosti. Zaradi sprememb v regionalnem, nacionalnem in mednarodnem okolju se namreč UL sooča z ovirami. Za premagovanje teh ovir je potrebna integrirana institucija.



Obstajajo različne ovire (*constraints*).

Najpomembnejša je vedno večja konkurenca med univerzami na mednarodni in nacionalni ravni. Fakultete se ne morejo same spopasti s konkurenco, podpreti jih mora jasno določena institucija in pripravljene morajo biti odgovoriti na te izzive in vložiti primerne napore. Za učinkovit odziv je potrebno medsebojno sodelovanje in solidarnost ter skupno delovanje, to pa mora biti načrtno organizirano in urejeno na institucionalni ravni.

Podobno je z drugo oviro, ki jo predstavljajo naraščajoči stroški raziskovanja. Področje raziskovanja predpostavlja sodelovanje in konkurenčnost na mednarodni ravni, zato je treba določiti prioritete. Katere so prioritete UL na področju raziskovanja? V strategiji UL 2006-2009 ni odgovora na to vprašanje. Ena od posledic je, da ne obstaja doktorska šola UL. Vsaka fakulteta določa svojo usmeritev pri doktorskem študiju. To je tudi ena od slabosti, ki ovira uveljavljanje vedno pomembnejše interdisciplinarnosti pri usposabljanju bodočih raziskovalcev in pri pripravi študentov za zaposlitev.

Zdaj je na UL 22 fakultet, 3 umetniške akademije in 1 visoka strokovna šola. Ključni organ odločanja na ravni univerze je Senat UL. Uradno je Senat v okviru svojih pristojnosti vir idej za strateško vizijo in pri reševanju taktičnih zadev. Dejansko se v Senatu vodijo široke debate in razprave. Vendar pa ni organ za odločanje; med pogovori tima na fakultetah se je pokazalo, da se sklepi Senata na fakultetah in oddelkih ne izvajajo tako kot so bili sprejeti. Profesorji, člani Senata se vidijo bolj kot predstavniki fakultet in ne kot odgovorni za splošni interes UL kot celote. Ta razdrobljenost (*particularity*) ima posledice za organe in postopke odločanja; le ti so preveč zapleteni in ne dovolj učinkoviti. Zaradi tega ugotovitve tima o organiziranosti UL niso v celoti pozitivne.

Celotna univerza podpira to ne-centralizirano upravljanje in odločanje, pri katerem se odločitve večkrat sprejemajo na pobudo od spodaj (*bottom-up*) in ne na pobudo vodstva (*top-down*). To je najbolj vidno pri finančnih proračunih, pri čemer je vloga rektorja pri določanju sredstev za posamezne oddelke šibka. Poleg tega nam je bilo večkrat povedano, da je možno dobiti dodaten denar od ministrstva ali od zunanjih partnerjev, ne da bi o tem obvestili vodstvo UL.

Pedagoško-znanstveni delavci (*academic staff*), študenti in fakultete so ustrezno zastopani v Senatu. UL je dinamična in razvijajoča inštitucija, usmerjena v študente, skrbno vodena in ima primerno osebje. Kot ugotavlja njeno vodstvo, ima UL dober odnos do partnerjev (*stakeholders*), ki jo nedvomno visoko cenijo. Vendar pa nismo čisto prepričani, da ima celotno osebje UL enako vizijo o strateških ciljih.

Skupen cilj vseh na UL je, da obdrži svoj primat kot največja in najbolj celovita visokošolska inštitucija v Sloveniji. Da bi to dosegli, odločno priporočamo, da se razmisli o poteh in ukrepih za izboljšanje skupne (*corporate*) identitete/pripadnosti UL in o integriranju Univerze v trdneje povezano (*cohesive*) inštitucijo.

## Sposobnost za spremembe

### Poslanstvo

Zaradi nedavnih sprememb v narodovi zgodovini ima vprašanje »sprememb« (»change«) v Sloveniji posebno ozadje in celo čustven prizvok. Večina Slovencev in tudi ljudi, ki smo jih na obiskih srečali, je doživela prehod v demokratično tržno gospodarstvo; sodelovali so tudi pri (ponovni)vzpostavitvi (*re-building*) nacionalne države. Slovenija je zelo mlada država. Obstaja 16 let, od 1991. Čeprav je osebje UL mešanica različnih generacij, smo zaznali voljo vseh, da bi bili priznani kot del uspešnega naroda in tudi uspešne univerze.

Zgodovino UL je zaznamoval razvoj mlade države. Zaradi tega pomeni sposobnost za spremembo več kot samo preoblikovanje in prilagajanje novi politični, gospodarski in družbeni ureditvi; vključuje tudi sposobnost za izgradnjo vodilne inštitucije na področju visokega šolstva. Nova država mora biti sposobna proizvajati zase s svojimi sredstvi; potrebuje novo elito za trajnostni razvoj in rast.

V tem kontekstu ni nenavadno, da je strateški cilj univerze ostati najboljša raziskovalna univerza na vseh znanstvenih področjih (glej samoevalvacijsko poročilo UL, pogl. 1.3.). Na nadaljevanju navajamo glavne usmeritve (*policies*) UL za prvo desetletje novega stoletja, po Strategiji UL 2006-2009 sprejete na Senatu, kot jih je UL povzela v svojem samoevalvacijskem poročilu, ki ga je pripravila pred obiskom EUA tima:

- povečati obseg in kakovost raziskovalne in razvojne dejavnosti;
- izpeljati reformo študijskih programov v skladu z bolonjskim procesom;
- okrepiti in poglobiti mednarodno sodelovanje;
- povečati izmenjavo znanja s prakso;
- oblikovati celovit sistem spremljanja in zagotavljanja kakovosti;
- razviti službe za podporo študentom;
- okrepiti sodelovanje med samostojnimi članicami UL.

Ocenjevalni tim je dobil jasen vtis, da UL dejansko želi izboljšati svojo sposobnost »ohraniti primat največje in celovite univerze v Sloveniji«. To potrjuje tudi dejstvo, da se je UL ponovno izpostavila prijateljskemu a strogemu ocenjevanju s strani EUA, kot prva v Sloveniji. Vendar pa menimo, da bi bila sposobnost UL za spremembo lahko boljša. UL ustvarja pogoje za spremembo: pred 18 meseci je bilo izvoljeno novo vodstvo, ki je usmerjeno v prihodnost in v Evropo. Osebje je dinamično in širokih nazorov (*open-minded*). Vodstvo ima jasno vizijo univerze kot celote v konkurenčnem okolju polno izzivov. Vedno večji del akademskega osebja se zaveda dejstva, da je korektna izpeljava bolonjskega procesa priložnost za krepitev sposobnosti UL za spremembe. Vedno več fakultet in oddelkov čuti pritisk vlade na področju raziskovanja (agencije ARRS, pripravljajoči se zakon) bolj kot priložnost in ne kot grožnjo. Vedno več pedagoško-znanstvenih delavcev se jasno zaveda, da mora poučevanje temeljiti na raziskovalni dejavnosti.

### Srednje- in dolgoročne strategije

Vodilni - in tudi vsi ostali, s katerimi smo se srečevali na pogovorih - se jasno zavedajo, da so strateške usmeritve za srednjeročno in dolgoročno obdobje pod pritiskom dveh fenomenov: prvi je grožnja upadanja števila študentov, drugi grožnja tveganja morebitne delitve UL v več manjših inštitucij.

Sposobnost za spremembe, ki jih narekuje demografski upad, je omejena z okviri, ki jih predstavljajo zakoni in pravila, postavljena od vlade.

V podporo poslanstvu UL so fakultete okrepile povezave s predstavniki gospodarstva, tako v javnem kot zasebnem sektorju. Obveščeni smo bili, da so tehniške fakultete, npr. FS, FRI in EF razvile sposobnosti za pridobivanje sredstev iz industrije in poslovnega sveta. Tudi druge fakultete so dosegle napredek pri stikih in sodelovanju z svojimi uporabniki.

Tim podpira to usmeritev. Sodelovanje z industrijo, poslovnim svetom, z pravniškimi organizacijami in prav tako tradicionalno sodelovanje z javno upravo, pomeni, da se osebje UL zaveda priložnosti, ki ga predstavlja tako sodelovanje tudi za izmenjavo mnenj o prenovi študijskih programov in o znanju, ki ga dobijo diplomanti.

Drugič. UL se je odločila raziskovanju dati pomembno mesto v svoji strategiji, da bi tako podprla svoje poslanstvo. Lahko smo videli napore, da se zagotovi raziskovanje na visoki mednarodni ravni in tudi dobre rezultate na več fakultetah. Dejstvo je, da vodstvo UL poudarja raziskovanje kot prioriteto in to orientacijo podpiramo. Omeniti pa velja nizke režijske stroške (*overhead*) za raziskovalne projekte, ki jih centralna raven zaračunava članicam. Ugotavljamo, da UL kot institucija ne podpira prioritet na področju raziskovanja, saj ni razvila nobenih instrumentov (*tools*), s katerimi bi podprla te prioritete.

V času obeh obiskov, med plodnimi in prijateljskimi razpravami, smo predlagal načine, kako bi osebje UL lahko namenilo več časa raziskovanju. Lahko bi spremenili razporeditev časa akademskega osebja, to je deleža ur namenjenih raziskovanju in ur, namenjenih poučevanju. To bi lahko storili z zmanjšanjem števila obveznih ur za študente v študijskih programih, ki je zdaj previsoko (glede na standarde v bolonjskem procesu). Takšno zmanjšanje bi tudi dalo študentom več možnosti za samostojni študij, kar je tudi dober način priprave na samostojnost, na raziskovanje ter na doktorski študij.

Strateški cilj raziskovanja bi se lahko lažje uresničeval, če bi zmanjšali prekrivanje pri izvajanju številnih predmetov (*teaching activities*). Ta problem, ki bi prispeval k prihranku sredstev, je neposredno povezan s pomanjkanjem identifikacije z institucijo (UL) in nizko stopnjo integracije UL. Za vsa strokovna področja v visokošolskih institucijah velja, da se izjemno raziskovanje ne dogaja nujno znotraj znanstvene discipline, ampak na mejah med disciplinami. Zmanjšanje prekrivanja in podvajanja je povezano s priložnostjo za razvijanje interdisciplinarnosti med fakultetami, tako pri študijskih programih kot pri raziskovanju.

Tretjič. UL se je močno usmerila v tujino, da bi podprla svoje poslanstvo. Ta dolgoročna usmeritev je že prinesla sadove. Na sestankih tima v času obeh obiskov, se je pokazalo, da študenti in osebje odlično obvladajo tuje jezike. Na več fakultetah je precej študentov iz tujine in njihovo število narašča. V svoji strategiji za obdobje 2006-2009 je UL postavila kot cilj, da poveča izmenjavo študentov in tako omogoči vsakemu študentu, da do konca druge stopnje študija preživi en semester v tujini. V tem obdobju želi UL povečati vpis tujih študentov, katerih »število naj bi doseglo 10% in jih vpisati v tečaje slovenščine«. Rezultati take usmeritve so že vidni. Ugotavljamo, da na EF vsakemu doktorskemu študentu nudijo pomoč z namenom, da bi bil vsaj eno leto na študiju v tujini.

## **Izvajanje sprememb**

Učinkovitosti sprememb se lahko lotimo na več načinov.

Prvi način je izboljšanje pripadnosti instituciji, medsebojno zaupanje in univerzitetna kultura. Kot smo lahko ugotovili, je največji izziv za UL razdrobljenost. To vprašanje je poudarjeno v strateškem dokumentu UL kot pomanjkljivost (vendar ni omenjena v samo-evalvacijskem poročilu). V strategiji je navedena šele kot sedma prioriteta (od sedmih): »Cilj 7.: Krepitev medsebojnega sodelovanja avtonomnih članic«. Ta cilj bi moral biti prvi na listi, saj je od njega odvisna sposobnost za uresničitev ostalih. Problem ni nov in zgleda, da ga je težko reševati – bil je izpostavljen že v prvi evalvaciji UL, za katero je UL zaprosila CRE pred 10 leti. Zato se mu zdaj ne moremo izogniti. Razumemo zaskrbljenost več dekanov za načrte

vlade glede prihodnosti UL. Le če bo UL uspela zagotoviti močno avtonomijo institucije, bo lahko spoštovana akademska (znanstvena in pedagoška) avtonomija. Avtonomija UL kot institucije bo visoka le v primeru, če bodo fakultete razumele, da je v njihovem interesu, da podpirajo integracijo in močno centralno raven.

Drugi način je ustrežno in učinkovito uresničevanje bolonjskega procesa. Upoštevanje »bologne« bo omogočilo, da bodo diplomske stopnje in študijski programi (*diplomas and curricula*) preglednejši za študente, uporabnike in partnerje v gospodarstvu. To bo omogočilo primerjavo kakovosti in vsebine študijskih programov s tistimi, ki jih ponujajo druge univerze v Sloveniji in drugje v Evropi. Poleg tega uresničevanje »bologne« omogoča sodelovanje med disciplinami in fakultetami ki pripadajo isti visokošolski instituciji. Zgleda, da se na UL bolonjski proces odvija po več poteh. Nekatere fakultete so izbrale model 3+2, druge model 4+1, ostale se še niso odločile kako uresničiti ta proces. In to ne glede na dejstvo, da je Slovenija podpisala bolonjsko deklaracijo. Uresničevanje bolonjskega procesa na tako neusklajen način na UL ime neželjen učinek na potek tega procesa na ostalih treh slovenskih univerzah in lahko tudi prispeva k delitvi UL v več enot. Uresničevanje »bologne« zahteva izboljšanje sposobnosti za spremembo UL v bolj povezano institucijo.

V EU poteka razprava o tem procesu in Evropska komisija ima o tem jasno stališče. Tako na primer skandinavski visokošolski sistemi dokazujejo, da sta interdisciplinarnost in usklajeno uresničevanje »bologne« komplementarni s krepitvijo posameznih disciplin in posodabljanjem poučevanja. Podpirata tudi oblikovanje skupnih programov in diplom (*joint programmes and joint degrees*).

Z namenom, da bi izkoristili odlično motivacijo in sposobnosti (*skills*) akademskega osebja, predlagamo, da UL uporabi bolonjski proces za zmanjšanje podvajanja predmetov (*courses*), za pridobitev več časa za raziskovanje in za spodbuditev sodelovanja med fakultetami ter združevanje fakultet.

Tretji način za povečanje učinkovitosti sprememb je zato okrepitev celovitega sistema zagotavljanja kakovosti. Uresničevanje takega sistema bo zelo koristilo pri izzivih sodelovanja, interdisciplinarnosti in pridobivanju časa za raziskovanje. UL je doslej poudarjala evalvacijo na različne načine. Vzpostavila je pripravo samo-evalvacijskih poročil. Dekani in fakultete ter vedno večji del osebja (*staff*) sodelujejo pri tem in podpirajo izvajanje evalvacij. Uprava UL je razvila znanje in posebne metode (*know-how*) za evalvacije kakovosti, posebej pri vzpostavljanju zbirk podatkov. Ta proces je treba nadaljevati – in samo-evalvacijsko poročilo UL z veseljem in resno opozarja na to (»3. quality proces of the UL«). K vprašanju evalvacije dodajamo naslednje pripombe:

Prvič. Evalvacijo pedagoškega dela s strani študentov z anketami, kar je zelo koristno orodje, je treba izboljšati. Trenutno je med študenti preveč takih, ki ne vidijo učinkov teh postopkov. Izpolniti morajo vprašalnik, a niso obveščeni o rezultatih. Na nekaterih fakultetah študenti izpolnjujejo vprašalnik na začetku naslednjega leta. Večkrat so nam povedali, da pravzaprav ni odgovornega za to zadevo – to je seveda stvar dekana. Ugodno ocenjujemo dejstvo, da od nedavnega na ravni univerze dva strokovna delavca delujeta na področju kakovosti in toplo priporoča fakultetam, da zaposlijo posebne delavce za to področje, kot je to že storila EF, ali da vsaj nekoga izrecno zadolžijo za to delo.

Drugič: Na UL ni zunanjih evalvacij raziskovalne dejavnosti s strani kolegov (»*by peers*«) in ni evalvacij v katerih bi sodelovali izvedenci od zunaj. Te evalvacije so koristne in jih je možno izpeljati na enostaven način.

## Zaključki in priporočila

### Poučevanje in študij (*academic leadership*)

**Obremenitev** (*work load*): Splošno je sprejeto, da mora biti na sodobnih univerzah poudarek na učenju in ne na poučevanju (*learning, rather than teaching*). To zahteva več prostega časa za študente, več praktičnega dela, kot so seminarji, razprave, študijska praksa (*internship*), samostojno raziskovanje itd. Hkrati to implicira tesnejše stike med profesorji in študenti, profesorji pa morajo prevzeti odgovornost za učne izide (*learning outcomes, znanje*) študentov. Prav tako to zahteva odpravo podvajanj in prekrivanj. Učitelji UL morajo pripadati tisti fakulteti, ki je odgovorna/matična za določeno disciplino.

**Študijski programi** (*curricula and courses*): Splošno je sprejeto, da mora biti na sodobnih univerzah poudarek na inter-disciplinarnosti, saj je to ustrezen način za razvoj znanja in spretnosti (*skills*), ki jih potrebujejo diplomanti, družba, trg dela in posamezniki. Potrebno si je prizadevati za to, da študenti dobijo resnično interdisciplinarno izobrazbo. Zato mora UL pripraviti in uresničiti medfakultetne študijske programe (*interfaculty degree programmes*) v katerih se upoštevajo kreditne točke z drugih fakultet.

**Študentsko ocenjevanje pedagoškega dela** (*courses*). Ti postopki se morajo standardizirati in resno upoštevati kot uporabno orodje za upravljalce univerze. To bo povečalo prednost UL kot univerze, pozorne do študenta (*student-oriented*). Študentskim ocenam je treba dati primerno težo v spodbujanju kariere učiteljev (*academic staff career path*).

### Vodenje in kakovost (*quality management*)

Med močnimi stranmi UL so: zavedanje potrebe po strategijah, visoka usposobljenost osebja in v prihodnost usmerjena in dinamična rektorica. Vse to zbuja zaupanje v sposobnost UL za izboljšanje kakovosti upravljanja (*quality of management*), s ciljem uvajati potrebne spremembe:

**Raziskovanje:** Zmanjšanje ur poučevanja, ki naj prinese več časa za raziskovanje. Pomagalo bo znanstvenemu in pedagoškemu osebju, da se bolj usmeri v raziskovanje, doma in mednarodno. Tudi tu je življenjskega pomena razviti inter-disciplinarne univerzitetne raziskovalne projekte, ki so bistveni za sodobno raziskovanje.

**Evalvacija kakovosti:** UL je dinamična inštitucija. V mnogih letih je razvila metode (*know-how*) za ocenjevanje kakovosti. Ta trend je treba okrepiti na naslednje načine:

- boljše koriščenje človeških virov, konkretno z razvijanjem upravljanja s človeškimi viri (*developing human resource management*);
- okrepiti celovit sistem zagotavljanja kakovosti, posebej z s tem, da se na vsaki fakulteti določi oseba ali skupina, ki je odgovorna za to področje;
- sistematično izvajati ocenjevanje kakovosti na vseh fakultetah.

**Splošno delovanje in povezanost:** Okrepiti je treba povezavo med centralno ravni in članicami UL, z namenom, da se pomaga inštituciji soočiti se z grožnjami in ovirami. To se lahko izboljša na naslednje načine:

- s splošno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije v različnih službah fakultet in UL;
- z uvajanjem skupnega računovodskega sistema na celotni univerzi;
- z nadaljnjim razvojem služb za podporo pedagoško-raziskovalnim delavcem in služb za podporo študentom na centralni ravni – vključno z osveščanjem o zaposljivosti (*knowledge about employability*).

### **Strateško upravljanje in sposobnost za spremembe**

Največja pomanjkljivost je razdrobljenost in pomanjkanje povezanosti ter integracije. Izboljšanje pripadnosti instituciji (*corporate identity*), medsebojno zaupanje in univerzitetna kultura so temelj za to, da institucija postane evropska raziskovalna univerza v svetovnem kontekstu. Seveda to ni lahek problem: razvoj take kulture zahteva dosti časa, dela in naporov – to kaže dejstvo, da je te pomanjkljivosti poudaril že prvi ocenjevali tim pred 10 leti (CRE, 1996).

**Bolonjski proces:** Ta proces je treba razumeti in uporabiti kot orodje za povezovanje, ki bo okrepilo vsakogar na UL. Zahteva standardizacijo bolonjske strukture študijskih programov v smeri prevladujočega modela 3+2+3. Ta cilj je možno zasledovati skupaj s partnerji v specializiranih evropskih in nacionalnih mrežah za bolonjskih proces. UL ne bi smela oklevati pri iskanju pomoči in usposabljanju vseh, ki so vključeni v proces.

**Integriranje univerze v eno povezano inštitucijo:** To vprašanje je ključnega pomena, če se UL res želi soočiti z izzivi konkurenčnosti ne le na evropski ravni ampak tudi na ravni Slovenije. To zahteva:

- krepitev sposobnosti za odločanje organov UL; fakultete se morajo zavedati, da pomanjkanje moči senata in tudi zapletene in neučinkovite strukture in postopki odločanja, slabijo univerzo (in posledično vsak njen del) kot celoto in ne le centralno upravo;
- oblikovanje finančnega sklada za podporo skupnih pobud in skupnih služb, z uporabo prispevka članic (*overhead*), kot so to uvedli na veliki večini univerz. To je lahek način, da se izognemo temu, da institucija postane konfederacija prevelikega števila članic, namesto integrirana univerza; ustvarja skupne interese, skupne cilje in skupno delo;
- ustrezno se lotiti vprašanja združevanja fakultet; dejstvo, da so vodilni in osebje na različnih ravneh motivirani in lojalni, pa tudi dejstvo, da je osebje ponosno, da pripada UL bo jamstvo, da se lahko proces združevanja izpelje nepristransko in v interesu institucije in tudi posamezne fakultete.

### **Zaključne besede**

EUA tim se želi zahvaliti Univerzi za odlično podporo pri izvedbi obiskov in pri delu tima ter za prijazno gostoljubnost, ki jo je bil deležen s strani Univerze in njenega osebja. V tem poročilu na več mestih ugotavljamo, da je Univerza v obdobju velikih izzivov. Prijetno je bilo razpravljati z osebjem, študenti in zunanji uporabniki o strateških izzivih, pred katerimi je Univerza in o priložnostih, ki jih ima na voljo, da na te izzive odgovori. Izražamo upanje, da bo Univerza izkoristila dane ugotovitve in priporočila in da ji bo to pomagalo pri načrtovanju za naprej. Prepričani smo, da bo UL sposobna doseči svoje cilje in želje. Želimo ji vse dobro pri naslednji stopnji razvoja.