Univerza *v Ljubljani*



SAMOEVALVACIJSKO POROČILO UNIVERZE V LJUBLJANI

Program institucionalnih evalvacij Zveze evropskih univerz (EUA).

Ljubljana, januar 2006

Vsebina:

1. **Norme in vrednote**:
   Kaj želi institucija doseči?
2. **Organiziranost in dejavnosti**:
   Kako skuša UL to doseči?
3. **Zagotavljanje kakovosti na UL**:
   Kako institucija ve, da dosega svoje cilje?
4. **Strateško upravljanje in sposobnost za spremembe**:
   Kako se institucija spreminja, da bi se izboljšala?
5. **Posebna tema**: Raziskovanje in doktorski programi

1. Norme in vrednote:
Kaj želi institucija doseči?

1.1. Podatki o Univerzi v Ljubljani

Univerza v Ljubljani (UL) je bila ustanovljena leta 1919 na temelju tradicije semiuniverzitetnih (višješolskih) institucij, ki so delovale v Ljubljani od 17. stoletja dalje. Do leta 1975 je bila edina univerza na Slovenskem. Sedež ima v prestolnici Republike Slovenije Ljubljani, ki ima okrog 300.000 prebivalcev. Le Fakulteta za pomorstvo in promet je približno 100 km stran, na obali Jadrana.

UL je najstarejša in največja visokošolska in raziskovalna institucija v Sloveniji. Po številu študentov je med večjimi visokošolskimi institucijam v Evropi, po številu zaposlenih pa med srednje velikimi. V letu 2005 je imela skoraj 63.000 študentov, med njimi 4.114 na podiplomskem magistrskem študiju in 809 na doktorskem študiju. Med 57.700 dodiplomskimi študenti jih je 47.000 rednih in 10.400 izrednih. (Podatki o dodiplomskih študentih vključujejo tudi absolvente, ki po končanih predavanjih opravljajo izpite, pripravljajo diplomsko delo ipd.)
V letu 2005 je končalo študij 9.239 študentov, med njimi 642 magistrov znanosti in 319 doktorjev znanosti.
UL izvaja študijske programe na vseh področjih znanosti. Ima 22 fakultet, tri umetniške akademije in eno visoko strokovno šolo. Ima 5800 zaposlenih, med njimi je 2717 učiteljev in asistentov, ki so večinoma tudi registrirani raziskovalci, 378 je raziskovalcev brez pedagoških obveznosti in 483 je mladih raziskovalcev, ostali pa so strokovni, tehnični in administrativni delavci.
UL ima največji raziskovalni potencial v Sloveniji. Na njej študira 58% podiplomskih in 64% dodiplomskih študentov v državi. Med njimi je 72% rednih in 26% izrednih. Daje nad polovico diplomantov, nad dve tretjini magistrov znanosti in specialistov ter skoraj vse doktorje znanosti v Sloveniji. Poleg tega prispeva nad polovico raziskovalnih rezultatov v slovensko zakladnico znanosti. Centralno mesto v deželi zavzema v veliki meri zaradi tega, ker opravlja javno službo na vseh področjih, ki so pomembna za družbo in njeno nacionalno identiteto.

1.2. Poslanstvo

UL goji temeljno, aplikativno in razvojno raziskovanje ter si prizadeva dosegati odličnost in najvišjo kakovost ter izpolnjevati najvišja etična merila na vseh področjih znanosti in umetnosti. Na teh področjih skrbi za utrjevanje nacionalne samobitnosti, s posebnim poudarkom na razvoju slovenske strokovne terminologije. Na osnovi lastnega raziskovanja ter domačih in tujih raziskovalnih dosežkov izobražuje vrhunske znanstvenike, umetnike in strokovnjake, ki so usposobljeni za vodenje trajnostnega razvoja, ob čemer še posebej upošteva izročilo evropskega razsvetljenstva ter človekove pravice.

UL spodbuja interdisciplinarni in multidisciplinarni študij. Izmenjuje svoje dosežke na področju znanosti in umetnosti z drugimi univerzami in znanstveno-raziskovalnimi ustanovami. Tako prispeva svoj delež v slovensko in svetovno zakladnico znanja in iz nje prenaša znanje na študente in druge uporabnike.

Sodeluje z organizacijami iz gospodarstva ter storitvenih organizacij v javnem in zasebnem sektorju, z vlado, lokalnimi skupnostmi ter ustanovami civilne družbe. S tem

pospešuje uporabo svojih raziskovalnih in izobraževalnih dosežkov ter prispeva k družbenemu razvoju.

1.2. Vizija in cilji

Vizija UL je zadržati mesto največje in celovite (*comprehensive*) univerze v Sloveniji. V razmerah upadanja števila študentov in povečevanja števila visokošolskih in raziskovalnih institucij želi povečati svojo privlačnost za študente in za podjetja ter druge organizacije, ki potrebujejo aplikativne raziskave in pomoč pri razvoju.

UL se namerava uvrstiti v skupino najboljših evropskih univerz in postati ena od vodilnih univerz v območju srednje-vzhodne Evrope in zahodnega Balkana. Ta ambicija temelji na njeni celovitosti, saj pokriva vsa področja, kar omogoča kombinacijo kritičnega obsega znanja z različnih področij, na tradiciji, znanstveni infrastrukturi in na njenem geografskem položaju. Ti cilji bodo doseženi z večanjem izmenjave študentov, učiteljev in raziskovalcev, s povečevanjem deleža tujih študentov, z vedno večjim številom skupnih raziskovalnih in študijskih programov, z ustanavljanjem dejavnosti (enot) v tujini s povečevanjem deleža sredstev iz EU in drugih mednarodnih virov ter z boljšo izrabo nacionalnih in lastnih virov.

Glede na izjavo o poslanstvu, ki je zapisana v prvi Strategiji UL za obdobje 2006-2009, je UL postavila sedem ciljev:

- povečanje obsega in kakovosti raziskovalnega in razvojnega dela,
- uvajanje študijskih programov v skladu z načeli Bolonjskega procesa,
- okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja,
- povečanje pretoka znanja v prakso,
- vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti,
- razvoj obštudijskih dejavnosti in služb za podporo študentov,

1.3. Upravljanje

UL je velika, razčlenjena in raznolika institucija. Zaradi tega se lahko učinkovito upravlja le, če je doseženo ravnotežje med decentralizacijo in integracijo. Velik del odločanja je prepuščen (delegiran) članicam univerze, tako da je možno hitro odzivanje in reševanje problemov poučevanja in raziskovanja ter spodbujanje iniciative članic za pridobivanje sredstev. Strateške funkcije, kot so rekrutacija in napredovanje akademskega osebja, notranje potrjevanje študijskih programov, vpisna politika, mednarodne izmenjave študentov, stiki z drugimi univerzami, investicije in podobno, so nadzorovane centralno. Poleg tega se sinergični učinki dosegajo s krepitvijo integracije tudi z oblikovanjem skupnih univerzitetnih programov, z izvajanjem EU programov, ustanovitvijo interdisciplinarnega inovacijsko-razvojnega inštituta, z oblikovanjem in koordiniranjem sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti, z izvajanjem tutorstva in kariernega svetovanja ter s pripravo standardov za izdajanje znanstvene literature.

1.4. Izobraževalna in raziskovalna dejavnost

V proračunu univerze sta trenutno deleža za izobraževalno in za raziskovalno dejavnost v razmerju 3 : 1. UL želi povečati delež raziskovalne dejavnosti zlasti s pridobivanjem dodatnim mednarodnih projektov in razvojnih projektov za gospodarstvo.

UL kot celovita univerza ni določila posebnih prioritetnih (znanstvenih, študijskih) področij. Razvoj področij je večinoma odvisen od pobude in zmožnosti članic UL, od potreb študentov in gospodarstva ter od zaposljivosti diplomantov, kar bomo v

prihodnosti pazljivo spremljali. Poudarek pa bo na razvoju skupnih študijskih programov, posebno na doktorskem študiju.

UL je vključena v proces bolonjske reforme, ki prinaša pomemben premik od tradicionalnega načina poučevanja na sodobnejši študij, v katerem se z aktivno vlogo študentov razvijajo njihove kompetence, s povezovanjem poučevanja in raziskovanja, s skupinskim in timskim delom, z reševanjem problemov, z uporabo elektronskih medijev, z vključevanjem strokovnjakov iz prakse in s praktičnim usposabljanjem študentov v delovnem okolju.

Od vseh znanstveno-pedagoških delavcev, višjega in srednjega administrativnega osebja se zahteva dobro obvladanje vsaj enega tujega jezika, najpogosteje angleščine. Študentsko znanje tujih jezikov je dobro, tudi po zaslugi srednje šole. Precej študijskih programov nudi možnost izpopolnjevanja tujih jezikov. Poleg tega je dobro obvladanje tujega jezika pogoj za vpis v magistrske študijske programe, zlasti tam, kjer predavajo tudi tuji profesorji.

1.5. Dejavnosti, ki so povezane z izobraževanjem in raziskovanjem

UL ima kot javna institucija najbolj tesne stike z Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Ti odnosi so odvisni od vodilnih na obeh straneh. UL si prizadeva za intenzivno sodelovanje v vseh primerih, ko gre za razvoj visokega izobraževanja in raziskovanja v državi in tudi na ravni EU. Pogosto usklajuje aktivnosti z drugimi slovenskimi univerzami v okviru Slovenske rektorske konference in s študentsko organizacijo. Na ravni UL je bil oblikovan svetovalni Kolegij gospodarstvenikov, kar bo okrepilo vezi s poslovnim svetom in zaposlovalci diplomantov; taki organi so bili že prej ustanovljeni na nekaterih članicah. Tudi z mestom Ljubljano je vzpostavljeno redno usklajevanje aktivnosti.

1.6. Financiranje

Trenutno prihaja v proračun UL za izvajanje izobraževalne in raziskovalne dejavnosti 3/4 javnih sredstev. Četrtino sredstev predstavljano šolnine, raziskovalni in razvojni projekti, tako mednarodni projekti, kot tisti za gospodarske in druge organizacije. Cilj UL je povečanje sredstev za raziskovanje, zlasti iz zasebnih virov in iz tujine.

1.7. Kontekst

(okoliščine v katerih deluje univerza)

1.7.1. Avtonomija institucije

Univerzam zagotavlja avtonomijo ustava Republike Slovenije (RS). Ta velja za pridobivanje, izbiro, imenovanje, promocijo in odpuščanje akademskega in administrativnega osebja, za raziskovalne projekte in laboratorije in v veliki meri tudi za druga področja. Upoštevati je treba omejitve, ki jih postavljajo zakoni, npr. v primeru odpuščanja osebja, izbire študentov, akreditacije študijskih programov ipd. Kot večinsko javna institucija mora UL:

- v študijske programe financirane iz javnih sredstev vpisati študente, ki izpolnjujejo kriterije, postavljene na državni ravni (določeno število točk doseženih pri maturi, ipd.); UL sama odloča o izbiri študentov, ki plačujejo šolnino glede na kriterije postavljene v študijskem programu;
- za nove študijske programe in nove fakultete mora dobiti potrditev (akreditacijo), medtem ko o manjših spremembah programov in pedagoških pristopov odloča sama;
- za ustanavljanje svojih organizacij npr. podjetij, podjetniških inkubatorjev ipd. mora dobiti soglasje;
- vsako leto se mora pogajati za javna sredstva namenjena investicijam in izvajanju programov.

1.7.2. Stanje na trgu dela

UL usposablja diplomante prvenstveno za domač trg dela, na katerem se stanje v zadnjem času izboljšuje. V tretji četrtini leta 2006 je bila stopnja brezposelnosti 5,6%. V primerjavi z povprečjem je med diplomanti manj brezposelnih in tudi hitreje dobijo zaposlitev. V letu 2005 so diplomanti predstavljali 5,3 % brezposelnih, v aktivni populaciji pa je diplomantov 18%. Z večanjem deleža diplomantov na trgu dela pa se njihova prednost v primerjavi z drugimi skupinami manjša.

1.7.3. Infrastruktura UL

Stavbe UL v glavnem mestu RS so razpršeni na več lokacij. Dve večji središči sta na severnem in jugovzhodnem delu mesta, nekaj članic je tudi drugje. Na vsaki od lokacij so poleg prostorov za pedagoško in raziskovalno delo tudi knjižnice, študentski domovi, športne dvorane, študentske restavracije ipd. Nekateri prostori so starejši od petdeset let, drugi so popolnoma novi. Stare stavbe so dobro vzdrževane in obnovljene. (Podatki o infrastrukturi so v Prilogi, Tabela 1.).

1.7.4. Razmerje med številom študentov in osebja

Razmerje med številom študentov in osebja računamo na sva načina:

A) z upoštevanjem samo rednih študentov (dobimo manj študentov na učitelja: 11,7)
B) z upoštevanjem vseh študentov, rednih, izrednih in absolventov (dobimo več študentov na učitelja: 18,2).

V obeh primerih upoštevamo pedagoško osebje ne glede na status in stopnjo.
Najugodnejše razmerje je na umetniških akademijah, veterini in medicini, najbolj neugodno pa je na fakultetah družbenih ved. Naravoslovne in tehniške vede sodijo vmes. (Glej podatke za nekatere članice UL v Prilogi, Tabela 2.)

2. Organiziranost in dejavnosti:

Kako skuša UL doseči svoje cilje?

2.1. Upravljanje

UL ima po tradiciji dvonivojsko upravljanje. Prvi nivo so članice (fakultete, akademije), drugi pa centralna uprava. V zadnjem desetletju so članice izgubile polno pravno subjektiviteto. Poleg tega se je lastništvo preneslo z države na UL in uvedena je bila varianta financiranja v paketu (»lump sum«). Glede na sedanjo zakonsko ureditev je UL ena pravna oseba, ki izvaja nacionalno določene in financirane izobraževalne in raziskovalne programe. Vendar pa so članice zadržale pravno subjektiviteto in posebne račune za podjetniške dejavnosti, ki jih same izvajajo za trg. Vse članice UL so uporabniki državnega proračuna, zato so dolžne pripravljati finančne plane in poročati o njihovem uresničevanju. Na centralnem nivoju se izvaja splošno planiranje in pripravlja poslovno poročilo, medtem ko pripravljajo članice operativne načrte. Skupno finančno poročilo je bolj ali manj vsota poročil članic.

Strokovno (akademsko) in poslovno upravljanje je ločeno in hkrati usklajeno. Najvišji akademski (strokovni) organ je senat univerze, najvišji akademski vodja je rektor. Najvišji poslovodni organ je upravni odbor univerze. Obstajata dva glavna poslovodna managerja. Eden je prokurist dogovoren za področje odnosov UL z okoljem (vlada, lokalna skupnost, poslovni svet, mednarodni partnerji), drugi je glavni tajnik, odgovoren za upravljanje internih univerzitetnih zadev. Podobna je ureditev na članicah, s senati in dekani na eni strani in administrativnimi in poslovnimi managerji na drugi strani. Uprava univerze in uprava članic ni jasno razmejena. Delovanje uprav (tajništev) članic je precej samostojno, vendar se krepi koordinacija na univerzitetni ravni.

Organi upravljanja na UL so:

- **Rektor** (zaposlen-a s polnim delovnim časom), vodi in predstavlja univerzo ter je odgovoren za zakonitost njenega delovanja. Pomagajo mu/ji prorektorji (trije, z dvotretjinsko zaposlitvijo) in prokurist ter glavni tajnik.
- **Dekan** vodi, zastopa in predstavlja članico UL (fakulteto, akademijo, šolo) in je odgovoren za dejavnosti v delu, ko ne izvaja javne službe. Sicer deluje po pooblastilih rektorja.
- **Senat univerze** je najvišji akademski/strokovni organ, senat članice pa najvišji strokovni/akademski organ članice. V obeh senatih so tudi predstavniki študentov. V določenih postopkih, kot je odločanje o novih študijskih programih je postopek dvostopenjski, najprej se odloča na nivoju članice, nato na centralnem univerzitetnem nivoju. Senatorji v senatu UL, ki prihajajo z različnih področij, npr. družbenih ved, naravoslovja in tehnologije, običajno pred sejo usklajujejo svoja stališča o obravnavanih zadevah.
- **Upravni odbor univerze** predstavljajo predstavniki UL, vlade in študentov. Obor odloča o zadevah gospodarske narave. Tudi članica univerze ima lahko upravni odbor.

Upravljanje UL bi lahko izboljšali na naslednje načine:

- Z jasneje razmejenimi pristojnostmi in odgovornostmi na obeh organizacijskih nivojih in med organi upravljanja, predvsem na področju nacionalne javne službe oz. izvajanja javnih programov.
- S formalizacijo obstoječih neformalnih postopkov predhodnega posvetovanja;
- Z vzpostavitvijo in krepitvijo integriranega informacijskega sistema, ki še vedno manjka in ki bi zagotovil višjo transparentnost in standardizirano poročanje.
- Z boljšim spremljanjem uresničevanja ciljev in analiziranjem vzrokov za težave pri njihovem uresničevanju;

- Z jasnejšo opredelitvijo vloge upravnega odbora, ko naj bo bodisi organ upravljanja ali nadzorni organ.

2.1.1. Izbira in napredovanje akademskega in administrativnega osebja

Rekrutacija in izbira osebja se izvaja primarno na ravni članic. Rektor sklepa in podpiše pogodbe o zaposlitvah. Opravi se preverjanje vseh dokazil o izpolnjevanju pogojev za zasedbo delovnega mesta v okviru študijskih programov in finančnih načrtov. Rekrutiranje osebja, ki je financirano iz lastnih prihodkov članice je v pristojnosti dekana članice.

Napredovanje administrativnih delavcev urejajo državni predpisi za javne uslužbence. Napredovanje pedagoškega in raziskovalnega osebja je urejeno s skupnimi univerzitetnimi pravili in postopki. O napredovanju asistentov odločajo senati članic. Tudi o napredovanju učiteljev in raziskovalcev odločajo senati članic, vendar je potrebno predhodna potrditev centralne habilitacijske komisije univerze. Redne profesorje voli senat univerze.

Šibka točka kadrovske politike je odsotnost pregleda nad delovno obremenitvijo posameznika in možnosti za prerazporejanje osebja. Drugo resno vprašanje je »*inbreeding*« akademskega osebja (obnavljanje samo v ožjem okolju).

2.1.2. Izbira študentov

Pogoji za vpis v študijski program so sestavni del vsakega programa, ki se akreditira znotraj UL in na .Svetu za visoko šolstvo RS. Vsako leto vsaka članica pripravi predlog števila razpisanih vpisnih mest v posamezni študijski program. Koordinacijo izvaja centralna uprava UL. Soglasje k razpisnim mestom daje Vlada RS, ki lahko spremeni predlagane številke glede na svoje usmeritve. Na tem področju ima univerza omejeno avtonomijo. Postopek razvrščanja študentov po programih po določenih kriterijih (kombinacija ocen v zadnjih dveh razredih srednje šole in maturitetnih točk) je podprt z računalniškim programom in tako dokaj objektiven in nepristranski.

Univerza pogreša zanesljivih informacij o zaposljivosti diplomantov, ki bi lahko služile kot temelj za vpisno politiko. Obstaja tudi potreba, da bi določene vpisne pogoje, poleg obstoječih, določili tisti ki vodijo študijske programe in članice UL. Trenutno dodatni pogoji obstajajo le na umetniških akademijah in še v nekaterih programih, npr. na arhitekturi.

2.1.3. Financiranje

Leta 2004 je bila uvedena vrsta paketnega (»lump sum«) financiranja izobraževalne dejavnosti. Vendar pa ostaja poraba javnih sredstev še zelo odvisna od vnaprej določenih kriterijev. UL lahko sama razporeja do 10% teh sredstev glede na svoje prioritetne usmeritve. O 5,8% deležu sredstev odloča centralna uprava UL za izvajanje skupnih nalog. Ostali denar, ki pride na skupni univerzitetni račun, uprava univerze takoj prenakaže članicam. Obseg javnih sredstev za investicije je prav tako določen s strani vlade. Univerza ima možnost postaviti prioritete za investicije.

Javni raziskovalni denar se pridobiva na temelju razpisov, ki jih objavlja nacionalna agencija za raziskovalno dejavnost (ARRS) in sicer za temeljne raziskovalne programe in za temeljne ter aplikativne raziskovalne projekte. Članice uživajo polno avtonomijo v primerih, ko so sredstva pridobljena na trgu, npr. za programe izrednega študija ali izvajanje raziskovalnih in razvojnih projektov za gospodarske ni druge organizacije.

Od leta 2007 dalje se bo UL soočila z določenim omejevanjem javnih sredstev. Obseg paketnih (»lump sum«) sredstev bo vedno bolj odvisen od števila študentov in diplomantov. Poleg tega vlada zmanjšuje obseg vpisa na UL z namenom zagotoviti rast novih

visokošolskih institucij v Sloveniji. UL je posebej zaskrbljena zaradi vladnega omejevanja števila izrednih študentov – samoplačnikov, ki jim študija ne plačuje država. UL se čuti diskriminirana v primerjavi z drugimi visokošolskih institucij v država, ki jim je vlada odobrila dodatna vpisna mesta za redne študente.

2.1.4. Podjetniške dejavnosti

Podjetniške dejavnosti so tradicionalno razvite le na nekaterih članicah. Gre za izredni študij, raziskovalne in razvojne projekte za gospodarske in druge organizacije, konzultantsko delo ipd. V ta namen so nekatere članice razvile mrežo potencialnih naročnikov. Podjetništvo je razvito tudi v smislu pobud za nove študijske programe, ki prihajajo od spodaj. Obstaja občutek, da je za podjetništvo potrebno članicam dati dovolj visoko samostojnost.
Nedavno je podjetniški duh dobil svoje mesto na centralnem univerzitetnem nivoju. Univerza je ustanovila podjetniški inkubator in oblikovala kolegij gospodarstvenikov z direktorji velikih podjetij. V sodelovanju s podjetji je bil ustanovljen štipendijski sklad. Ustanavlja se inštitut za inovacije in razvoj.

2.2. Kako UL vključuje študente v upravljanje?

Študentski svet je najvišje predstavniško telo, ki ga izvolijo študenti na centralni ravni in na ravni članic. Razpravlja in daje :mnenja ostalim organom univerze o vseh stvareh,ki se tičejo študentov. Poleg tega izvaja tudi svoj program aktivnosti, za katere ima tudi nekaj denarja. Moč študentov je največja v senatih, kjer imajo petino članov in enakopravno sodelujejo z učitelji pri odločanju. Njihov vpliv je lahko odločilen v primerih, ko so stališča drugih članov senata razdeljena, kot npr. pri volitvah rektorja in dekanov. Študenti so zastopani tudi v komisijah senatov, kjer predstavljajo predloge iz študentskih svetov.

2.1.3. Univerzitetni človeški viri

UL ima 5.800 zaposlenih, od tega 2.717 učiteljev (in asistentov), 378 raziskovalnega in podobnega osebja, ostali pa so administrativni in tehnični delavci. Večina izrednih profesorjev je starih med 40 in 50 let, večina rednih profesorjev pa med 50 in 60 let. Med učnim osebjem je 37% žensk, ki pa so manj zastopane v višjih nazivih.

UL se na področju človeških virov sooča z dvema vprašanjema.
Prvo je, da je **delež rednih profesorjev** prevelik. To je posledica omejenih možnosti za nove zaposlitve, ki ne sledijo dovolj večanju števila študentov in morda tudi ohlapnim kriterijem za napredovanje. Problem je v tem, da tudi mlajši redni profesorji po izvolitvi niso dolžni izpolnjevati nobenim dodatnih zahtev.
Drugo vprašanje je »***inbreeding***«, ki ga povzroča majhen nacionalni visokošolski prostor in premajhna mednarodna mobilnost osebja. Zato potrebuje UL celovito strategijo na področju človeških virov, kar je bilo le delno zajeto v Strategijo 2006-2009. Del rešitve leži v odprtih razpisih za akademska delovna mesta, s katerimi bi pritegnili najboljše kandidate, vključno s tistimi iz tujine, in v visoki meduniverzitetni mobilnosti že zaposlenih.

2.1.4. Zaključne opombe k vprašanju upravljanja

UL kot celovita (*comprehensive*) univerza poskuša postopoma večati notranjo **integracijo**. Namen je doseči boljšo sinergijo, ki je latentno prisotna v njenih razčlenjenih enotah. Integracija se izvaja s krepitvijo skupnih funkcij in z ustanavljanjem novih, kot bomo videli v nadaljevanju poročila. Pri tem je potrebna občutljivost saj bi s preveliko centralizacijo blokirali iniciative članic. Te so posebej potrebne, če želi biti UL manj odvisna od države, povečati sodelovanje z gospodarskimi in drugimi organizacijami in postati bolj aktivna v mednarodnem visokošolskem in raziskovalnem prostoru.

2.2. Akademske dejavnosti - izobraževanje, raziskovanje in umetniška dejavnost

UL izvaja nad 130 dodiplomskih **študijskih programov** in 143 podiplomskih programov (110 magistrskih in 33 specialističnih) v vseh disciplinah. Ti programi so razpršeni med članice UL. večina programov je ponujena (se izvaja) ločeno kot redni in izredni študij.
Petina študentov študira izredno (*part-time*), vendar je med njimi več kot polovica mladih študentov, ki se niso mogli vpisati na redni študij zaradi omejenih vpisnih mest.

V toku bolonjske reforme se bo število programov 1. , 2. in 3. stopnje spreminjalo.
Glede na situacijo v študijskih področjih in disciplinah so bili sprejete različne rešitve npr. 3+2 in 4+1; UL je to odločitev prepustila članicam (»*bottom up approach*«).

Poudarek **reforme** je na:

- manj frontalnih predavanj in več individualnega in skupinskega dela študentov, ki bodo bolj aktivni v učnem procesu;
- razvoju kompetenc študentov z problemskim učenjem, praktičnim usposabljanjem v predavalnicah, laboratorijih in delovnih okoljih ter z vključevanjem strokovnjakov iz prakse v učni proces;
- tesnejšemu povezovanju med poučevanjem in raziskovanjem;
- upoštevanju študentove in ne le učiteljeve obremenitve;
- študentski izbiri študijskih poti in izbirnih predmetov, ter mobilnost (izmenjava) študentov med študijskimi programi in institucijami s poudarkom na mednarodno mobilnost;
- implementacijo ECTS kreditnih točk in prilogi k diplomi (kar se izvaja na UL že nekaj let).

Pričakuje se, da bomo na tak način rešili nekatere sedanje **probleme**, kot so:

- tradicionalna usmerjenost poučevanja (veliko *ex catedra* predavanj in pisnih izpitov konec leta) in
- nizka učinkovitost študija, vključno z velikim osipom in dolgim trajanjem študija (6-8 let v 4 letnih programih); velik osip lahko razlagamo z vpisom študentov na programe, za katere nimajo interesa, samo zaradi pridobitve statusa študenta in s tem povezanih ugodnosti ter z študentskim delom (preko ŠS).

Posebna pozornost je bila usmerjena v razvoj skupnih univerzitetnih programov, v katerih uspešno sodeluje več različnih članic. Tudi to sodelovanje je oblika nadaljnje integracije UL. Drugi poudarek je na skupnih programih in skupnih diplomah (*joint programs, joint degrees*), ki jih bomo razvili v sodelovanju s partnerji iz tujine.
Tretji poudarek je na razvoju doktorskih programov, ki si bili doslej večinoma individualni.

UL izvaja temeljno, aplikativno in razvojno **raziskovanje** v humanistiki, družboslovju, pravi, ekonomiji, jezikoslovju, naravoslovju in tehnologiji, medicini in veterini ter umetniški dejavnosti. Raziskovanje je organizirano v inštitutih, raziskovalnih centrih, laboratorijih in raziskovalnih skupinah, ki delujejo na članicah UL. Njihova moč se razlikuje od discipline do discipline. Od vsakega učitelja se pričakuje, da je vključen v raziskovanje in dobi določeno (majhno) vsoto denarja za individualno raziskovanje, poleg sredstev, ki jih dobi z raziskovalnimi projekti in raziskovalnimi programi. Med vsemi znanstveno- pedagoškimi delavci je 15% »čistih« raziskovalcev.

Podatki o raziskovanju na UL za leto 2005 kažejo, da je bilo 148 dolgoročnih temeljnih raziskovalnih programov in 114 projektov, financiranih iz javnih sredstev, 255 aplikativnih projektov, ki so bili financirani po principu javno-zasebnega partnerstva, 40 projektov financiranih iz okvirnih programov EU, 144 drugih mednarodnih projektov in nad 800 projektov za gospodarska podjetja in druge uporabnike. Vse to je dober temelj za raziskovalno podprt študij z relativno moderno učno tehnologijo.

V zadnjem času se poudarjata dve usmeritvi:
Prva je poudarek na **aplikativno** raziskovanje, s katerim bi pridobili več raziskovalnega denarja na trgu s krepitvijo sodelovanja z gospodarstvom.
Drugi poudarek je na vključevanju v **mednarodne** raziskovalne mreže in projekte. Za oboje je potrebna boljša koordinacija na centralni univerzitetni ravni. Zato je bil tudi ustanovljena univerzitetna pisarna za EU projekte. V sodelovanju z gospodarskimi podjetji bo UL v kratkem času ustanovila neprofitni inštitut za inovacije in razvoj.

Umetniški študiji in dejavnosti se izvajajo predvsem na treh akademijah: AG, AGRFT in ALUO. Poleg FF imajo umetniške akademije posebno poslanstvo skrbi za nacionalno identiteto.

2.3. Druge dejavnosti

Izpostaviti je treba naslednje dejavnosti UL:

- Več članic UL izvaja akcije med srednješolci za informiranje in pridobivanje **kandidatov za študij**. Posebna informativna in svetovalna služba deluje tudi na centralni univerzitetni ravni (VPIS), ki sprejema prijave za vpis, uskljajuje vpisne postopke in informira prijavljene. Svojo dejavnost bo razvila v smeri izvajanja individualnega testiranja in svetovanja.

- Več članic UL je vzpostavilo študentske **mednarodne pisarne**, ki spodbujajo meduniverzitetno izmenjavo študentov. Izvajajo informiranje o študijskih programih, sprejemajo in usmerjajo tuje študente, ki prihajajo k nam, pošiljajo domače študente na druge univerze in pomagajo študentom reševati probleme pri nastanitvi, priznavanju študija ipd. Mednarodna študentska pisarna deluje tudi na centralni univerzitetni ravni. Usklajuje izmenjavo študentov članic UL, spodbuja in vzpostavlja stike z drugimi univerzami, vključno z izmenjavo učiteljev, skrbi za finančno podporo študentom, ki odhajajo na študij drugam in skrbi za nastanitev in druga vprašanja študentov, ki prihajajo na članice UL, ki nimajo svojih mednarodnih pisarn.

- Nekaj članic UL (FF, FMF, EF in tudi druge) izvajajo programe za **strokovno izpopolnjevanje** svojih diplomantov (vseživljensko učenje). Obstaja pa še precej možnosti za izvajanje takega izobraževanja na večini članic.

- Med službami za podporo študentom velja omeniti tudi **šport in rekreacijo**. Prostori za te dejavnosti so v bližini študentskih domov. Nekateri študijski programi vključujejo šport kot obvezen ali izbirni predmet in članice UL imajo učitelje za te predmete. Nedavno je bil ustanovljen Center za univerzitetni šport. Njegova naloga je koordinirati športne in rekreacijske dejavnosti vseh članic UL in nuditi pomoč pri izvajanju teh dejavnosti članicam, ki jih ne organizirajo same in nuditi dodatne možnosti za šport in rekreacijo. Cilj je vključiti kar največ študentov in uskladiti različna športna tekmovanja znotraj UL in s športnimi organizacijami.

- Na UL obstaja več samostojnih (študentskih) **kulturnih društev** in skupin. Akademski pevski zbor (Tone Tomšič) je med tistimi z najdaljšo tradicijo. Nedavno je bil ustanovljen pihalni orkester. V glavni stavbi univerze in v prostorih članic si lahko večkrat ogledamo slikarske in kiparske razstave.

Tutorska in svetovalna pomoč študentom je bila doslej ena od manj razvitih dejavnosti. Različne oblike take pomoči obstajajo na nekaterih članicah UL (na EF, FU in FA in nekaterih drugih). V toku ej nov projekt, ki bo vzpostavil te službe na vseh članicah UL in na centralni univerzitetni ravni. Pri tutorstvu sta predvideni dve obliki, ki jih bodo izvajali tutorji-študenti in tutorji-učitelji. Službe za karierno svetovanje bodo vključevale nekatere že delujoče oblike, poleg tega pa se bodo razvile nove, kot so izvajanje testiranja in poklicnega svetovanja, zaposlitveni portal UL, izbirni tečaji za razvijanje zaposlitvenih kompetenc, spremljanje kariernih poti diplomantov, podpora društvom diplomantov (*alumni*) in druge..

2.4. Financiranje

Letni proračun UL znaša približno 281 milijonov evrov. Iz javnih virov UL dobi 77% sredstev, vključno s tistimi iz EU. Ostala sredstva pridobi na trgu s šolninami (7%), z raziskovanjem, razvojem, konzultacijami in drugimi uslugami.

Javna sredstva za izobraževalno dejavnost se univerzi dodelijo **v paketu** (»*lump sum*«). Za določanje vsote se najprej upoštevajo prejeta sredstva v preteklosti, nato število študentov in diplomantov (vpliv tega števila narašča, tretji kriterij pa je področje študija (družboslovje ima faktor 1, umetnost 4,5). Ta sredstva se lahko uporabljajo le za akreditirane študijske programe. Univerza lahko razporeja do 10% sredstev glede na lastne usmeritve. Za skupne naloge in centralno administracijo lahko porabi 5,8% teh sredstev.

Za dejavnost članic gre 92% javnih sredstev, vključno s tistimi za raziskovanje in razvoj . Namen teh sredstev je določen z javnimi predpisi in razpisi.

Članice UL namenjajo 0,15% svojega skupnega prihodka za naloge, ki jih izvajajo skupne univerzitetne službe. Med njimi so tudi razvojne dejavnosti. UL nima posebnega razvojnega sklada. Trenutno se je treba za vse večje razvojne aktivnosti in njihovo financiranje dogovoriti s članicami.

Šele nedavno se je pričel vzpostavljati skupni univerzitetni računovodski in poslovni informacijski sistem za vse članice. Zaenkrat je možno izračunavati skupne stroške za izobraževalno in raziskovalno dejavnost le na ravni članic in ti stroški med članicami niso popolnoma primerljivi.

Dobra stran sedanjega načina financiranja je, da dodeljeni »paket« sredstev (*lump sum*) daje nekaj možnosti UL za uresničevanje svojih usmeritev, čeprav v precej omejenem obsegu. Sistem tudi spodbuja članice, da same iščejo dodatna sredstva izven javnih virov. Po drugi strani upravljanje z likvidnimi viri ni vedno optimalno. Plače so precej togo določene s strani države. Ena najšibkejših točk je, da še ni bil vzpostavljen skupni poslovni informacijski sistem.

3. Skrb za kakovost UL .
Kako institucija ve, da dosega svoje cilje?

3.1. Odgovornosti

Odgovornosti za notranji nadzor kakovosti so določene v Zakonu o visokem šolstvu in Statutu UL. Na centralni ravni je za zagotavljanje kakovosti odgovoren rektor, na ravni članic pa dekani. Njihova vloga je spodbujanje razvoja učinkovitega sistema zagotavljanja kakovosti. Odgovorni so za pripravo rednega letnega poročila o kakovosti in za uresničevanje ukrepov za izboljšave. Na nižjih ravneh imajo podobno vlogo predstojniki oddelkov in enot. Linije poročanja so jasne: predstojniki oddelkov poročajo dekanu, dekani rektorju

Senat UL in senati članic imajo komisije za kakovost z zastopniku zaposlenih in študentov. Njihova vloga je obravnava problematike kakovosti in dajanje predlogov rešitev senatom.

Le nekatere članice imajo posebne strokovne delavce za področje kakovosti (npr. Ekonomska fakulteta). Na centralni univerzitetni ravni je odgovornost za kakovost delegirana enemu od prorektorjev. Na področju kakovosti sta zaposlena dva strokovna delavca, ki :

- dajeta svetovalno pomoč članicam UL,
- organizirata 2-3 delavnice/posvetovanja vsako leto,
- pripravljata letno poročilo o kakovosti UL na temelju poročil članic,
- organizirata izvajanje študentskih anket,
- pripravljata dokumente sistema zagotavljanja kakovosti,
- strokovno podpirata komisijo za kakovost UL.

V zadnjem času sta vključena v nove razvojne projekte (razvoj in aplikacija kazalcev kakovosti, izboljšave študentskih anket, tutorstvo in karierno svetovanje).

3.2. Standardi

Odkar je Nacionalna komisija za kvaliteto visokega izobraževanja (NKKVŠ) leta 2004 sprejela svoja merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, predstavlja ta dokument glavni standard kakovosti za slovensko visoko šolstvo. Vsi visokošolski zavodi morajo po teh merilih izvajati samoevalvacije. Uporabljajo se tudi za izvajanje zunanjih evalvacij visokošolskih zavodov.

Podatki, ki se zbirajo vsako leto, omogočajo vpogled v posamezne dejavnosti ter spremljanje sprememb in uresničevanja ukrepov za izboljšave. Nedavno so bili razširjeni in dopolnjeni **kazalci kakovosti**. V toku je implementacija uporabe okrog 50 kazalcev in sicer na centralni univerzitetni ravni in na ravni članic. Predvideno je, da se bodo zbirali,podatki po teh kazalcih vsako leto.

Od leta 2000 se vsako leto na vseh članicah pripravljajo **samoevalvacijska poročila** o kakovosti poučevanja, študija in raziskovanja ter strokovnih služb. Skupno poročilo o kakovosti se obravnava vsako leto na senatu UL in drugih organih. V pripravi samoevalvacijskih poročil sodelujejo različne skupine (učitelji, študenti, administrativno in tehnično osebje).

Osebje in študenti se seznanjajo s standardi kakovosti preko poročil o kakovosti in v razpravi o teh poročilih na senatih članic in UL, na posebnih delavnicah in usposabljanjih ter na aktivnostih, ki jih za uveljavljanje kakovosti organizira študentska organizacija.

3.3. Izkušnje, načini, pogoji

UL je pridobila izkušnje s posodabljanjem študijskih programov in poučevanja v okviru programov mednarodnega sodelovanja, kot so TEMPUS, SOCRATES/ERASMUS, 5. okvirni raziskovalni program EU, itd. UL je sodelovala v institucionalnem programu Zveze evropskih univerz (CRE, 1996) in PHARE projekt o zagotavljanju kakovosti (1998). Izvajala je statistične analize učinkovitosti študija in (od leta 2000) tudi redne letne samoevalvacije.

Do leta 1999 na UL ni bila posvečena posebna pozornost sistemu zagotavljanju kakovosti. Zaradi tega v preteklosti ni bilo zagotovljenih ustreznih finančnih virov v proračunu UL in je morala v ta namen razporejati obstoječe vire. Posledica je stalno pomanjkanje finančnih sredstev za ta namen. Očitno se pomena zagotavljanja kakovosti bolj zavedajo na ravni članic, ki se soočajo s konkurenco pri pridobivanju študentov, npr. na Ekonomski fakulteti.

Celovitega sistema zagotavljanja kakovosti doslej UL ni uspela vzpostaviti. Vendar pa se že precej let uporabljajo, izvajajo in izboljšujejo nekateri instrumenti in postopki. To so:

- Kakovost poučevanja se letno ocenjuje s **študentskimi anketami**, z enotnim vprašalnikom. Rezultate dobijo ocenjevani učitelji in asistenti ter njihovi dekani, ki se z njimi po potrebi pogovorijo. Rezultate anket dobijo tudi študentski predstavniki, ki pripravljajo mnenje v habilitacijskem postopku. Enotne študentske ankete so bile uvedene leta 1997. Odziv študentov je na članicah različen in pripravlja se izboljšava izvajanja teh anket. Mnogi učitelji poleg tega izvajajo še svoje ankete, s katerimi zbirajo študentska mnenja in predloge za izboljšanje poučevanja.

- Raziskovalno dejavnost ocenjuje **Agencija za raziskovanje** (ARRS). Rezultati evalvacij so dostopni javno na spletu in so odločilni pri pridobivanju novih projektov in tudi pri napredovanju akademskega osebja UL.

- Članice analizirajo **učinkovitost študija** od leta 1978 (napredovanje v višji letnik, trajanje študija ipd.)

- Administrativni postopki in službe so občasno ocenjeni v okviru letnih samoevalvacij. Še vedno pa na tem področju ni sistematičnega pristopa.

- **Mednarodna dejavnost** (izmenjava študentov in osebja, mednarodni raziskovalni programi) se redno letno ocenjujejo, običajno v okviru letnih samoevalvacijskih pročil.

Dva tradicionalna načina zagotavljanja kakovosti sta :
- notranja **akreditacija študijskih programov** – vsi novi programi morajo biti potrjeni na senatu UL,
- **habilitacijski postopek**, ki temelji na dosežkih posameznika (objave, poučevanje in raziskovanje), ocena kolegov iz stroke in mnenje študentov.

Razvoj kulture kakovosti na UL poleg tega podpira specializirani **Center za pedagoško izobraževanje FF** s tečaji, poletnimi šolami in publikaciji o poučevanju in učenju v visokem šolstvu in **Slovensko društvo za visokošolsko didaktiko**, ki organizira razprave o poučevanju v visokem šolstvu.

V zadnjem času vodstvo univerze močno priporoča **uporabo rezultatov** evalavacij pri odločanju o izboljšavah. Vendar pa na ravni univerze ne obstaja skupen postopek, po katerem bi to zagotovili. Za zagotavljanje kakovosti so predvsem odgovorni dekani, od katerih se pričakuje, da bodo poskrbeli za implementacijo ukrepov za izboljšave in razvoj kakovosti.

Sistem zagotavljanja kakovosti bo treba še naprej razvijati. To naj bi bil celovit sistem z jasno določenimi odgovornostmi posameznikov in ustreznih organov na centralni ravni in na ravni članic. V njem bo treba definirati vse postopke, ki naj bi se redno izvajali. Povezati bi morali rezultate evalvacij z sprejemanjem odločitev na področju osebja, financ in razvoja. Predvidene so tudi letne konference o kakovosti.

Nujno je potrebno **spremljati karierno pot diplomantov** in tako dobiti povratno informacijo o študijskih programih, ki so jih končali. Le nekaj članic UL zdaj izvaja take analize, morale pa jih bodo vse.

4. Strateško upravljanje in sposobnost za spreminjanje
Kako se institucija spreminja, da bi se izboljšala?

4.1. **Odzivi na grožnje, izzive in priložnosti**

Pomembna grožnja je **demografski upad**, povezan s povečevanjem študijskih programov, ki so ponujeni potencialnim študentom in večje možnosti za študij v tujini. Glavni odgovor na ta izziv je prehod od rasti, ki jo je spodbujalo večanje števila študentov v kakovost. Strateški cilj UL je ostati najbolj privlačna univerza v Sloveniji in pritegniti tudi vedno večje število tujih študentov. To bomo dosegli z naslednjimi ukrepi:

- Prenova vseh študijskih programov v skladu z bolonjskim procesom in sicer programov prve stopnje v letu 2007, programov druge stopnje do leta 2008 in doktorskih programov (tretje stopnje) v 2009. Poudarek bo na vedno večjem številu interdisciplinarnih programov, doktorskih programov, skupnih programov in diplom (»*joint preogrammes and joint degrees*«), pri čemer imajo prioriteto tisti, ki se razvijajo v sodelovanju z drugimi univerzami.

- V vseh programih naj bi bil poudarek na **razvoju kompetenc** z večjim deležem praktičnega usposabljanja, povezave z raziskovalnimi in razvojnimi projekti in vključevanjem strokovnjakov iz prakse.

- Na vseh članicah UL naj bi postopno povečali število **predmetov**, ki se izvajajo (tudi) **v angleščini**; povečali naj bi število **tujih učiteljev** na 10%.

- Vsakemu študentu/študentki naj bi omogočili **en semester na tuji univerzi** v času njegovega/njenega 5 letnega študija. V ta namen se sklepajo novi sporazumi z drugimi univerzami. Poleg skupne univerzitetne službe za izmenjavo študentov naj bi na vseh članicah ustrezno razvili take službe.

- UL je začela razvijati **službe za podporo študentov**. Sklenjen je bil dogovor o sodelovanju s študentsko organizacijo (ŠOUL). Ustanovljen je bil Center za univerzitetni šport. V pripravi je služba za karierno svetovanje in sistem tutorstva, ki bosta začela delovati jeseni 2007. UL podpira študentske kulturne dejavnosti in posveča pozornost študentom s posebnimi potrebami.

Uvajajo se tudi drugi ukrepi za **spremljanje in upravljanje kakovosti**. Med njimi so:
- skupni kazalci za spremljanje inputa, procesa in rezultatov;
-razvoj vprašalnika za študentske ankete v e-obliki;
- zmanjševanje problema notranjega obnavljanja (»*inbreeding*«) z odpiranjem možnosti za zaposlovanje potencialnih učiteljev glede na njihove reference in izkušnje v tujini;
- izvajanje anket z diplomanti za spremljanje njihove kariere in za uporabo povratnih informacij pri potencialnih študentih in za izboljševanje študijskih programov;
- UL tudi načrtuje evalvacijo administrativnih služb in njihovo izboljševanje.

Druga grožnja, povezana z zmanjševanjem števila študentov, je **upadanje javnih finančnih virov**, ki lahko ovirajo razvojne dejavnosti UL. Da bi se izognili temu se bo UL usmerila tudi v krepitev raziskovalne dejavnosti. To bo prispevalo k izboljšanju poučevanja, posebno na drugi in tretji stopnji študija. Raziskovanje bo prav tako krepilo sodelovanje z gospodarskimi in drugimi organizacijami, povečalo število novih delovnih mest za diplomante UL in zagotovilo boljše vključevanje UL v evropski raziskovalni prostor in tako prispevalo k dotoku dodatnih sredstev v proračun. Na kratko, UL želi postati zaželjen partner za vse, ki potrebujejo raziskovalne ali razvojne usluge. Za spodbujanje raziskovanja bobo posebej pomembni naslednji ukrepi:

- UL prav zdaj ustanavlja nov neprofitni **Inštitut za inovacije in razvoj**. Ta bo deloval kot mreža raziskovalcev in raziskovalnih timov, ki bodo izvajali interdisciplinarne raziskovalne in razvojne projekte. Raziskovalce in opremo bodo zagotovile članice UL in raziskovalne ter razvojne enote podjetij in drugih organizacij. Med aktivnostmi bodo tudi usposabljanje, patentna pisarna in promocija novih podjetij (»*spin-offs*«). Pričakuje se, da bodo ustanovitveni kapital zagotovila gospodarske družbe.

- Na ravni univerze je bil ustanovljen **urad za EU projekte**, ki naj zagotavlja tekoče obveščanje o različnih programih Evropske unije (EU) in razpisih zanje ter pomoč pri pripravi prijav za projekte, navezovanju stikov in pomoč pri pripravi finančnih dokumentov in pri poročanju. Te oblike pomoči se bodo razvile tudi na ravni članic.

- UL je ustanovila podjetniški **inkubator** (LUI), ki promovira podjetništvo in ustanavljanje novih podjetij, posebno med diplomanti. Inkubator deluje samostojno in se bo preselil v ljubljanski tehnološki park, ki je v izgradnji.

UL je prepričana, da bo takšna strateška usmeritev povezala različna visoko strokovna znanja, ki obstajajo znotraj UL in bo prispevala k višji stopnji integracije in boljši sinergiji na UL. Poleg tega uprava UL razvija skupni informacijski sistem, skupne (študijske) programe različnih fakultet, skupne kazalce kakovosti za izdajanje znanstvenih in študijskih publikacij, skupno zagotavljanje kakovosti, skupne službe za študente, usklajeno načrtovanje in poročanje ter podobno.

4.2. **Vključevanje uporabnikov**

UL ima kot javni zavod predstavnike države v svojem Upravnem odboru. Poleg tega se občasno sestanejo predstavniki vodstva UL in ustreznih ministrstev, zlasti MVZT, kadar se pripravljajo za UL pomembne odločitve, npr. o proračunu za visoko šolstvo in raziskovanje ali o vladinih dokumentih o dolgoročnem razvoju.

Z namenom, da bi okrepila svoje povezave s potencialnimi zaposlovavci diplomantov in kupci raziskovalnih, razvojnih in konzultacijskih uslug je EF oblikovala posvetovalni organ, gospodarski svet. Ustanovila je tudi združenje diplomantov EF (*alumni*); podobna združenja je ustanovilo še nekaj drugih članic.

Na centralni univerzitetni ravni je bil ustanovljen posvetovalni organ - **kolegij gospodarstvenikov,** ki ga sestavljajo direktorji uglednih podjetij. Njegova vloga je dajati UL povratne informacije o njeni dejavnosti in spodbujati ter uvajati potrebne spremembe. Primer odpiranja UL navzven sta tudi ustanovitev Inštituta za inovacije in razvoj ter posebnega sklada za izmenjavo študentov.

4.3. Vloga spremljanja in upravljanja kakovosti

V luči strateške usmeritve univerze – od rasti v kvaliteto – ima pomembno vlogo spremljanje (monitoring) in upravljanje kakovosti. Dosedanji instrumenti zagotavljanja kakovosti, kot so letno poročanje vseh članic o kakovosti, interna akreditacija novih študijskih programov, skupni kriteriji in postopki za habilitacijo ter študentsko anketno ocenjevanje učiteljev, bodo dopolnjeni z naslednjimi:

- oblikovanih je približno 50 **kazalcev**, s katerimi bomo spremljali delovanje UL, njenih članic in programov, tako *inpute*, procese in *outpute* (rezultate),
- izpopolnjena je **študentska anketa**, s katero bomo dobili od študentov mnenja o organizaciji študija, predmetih in učiteljih, ki se bo izvajala v e-obliki,
- v pripravi je **vprašalnik za diplomante**, s katerim bomo spremljali njihove kariere s poudarkom na zaposljivosti in njihovo oceno študijskih programov, ki so jih končali.

V naslednji fazi razvoja sistema kakovosti načrtujemo tudi spremljanje kakovosti administrativnih služb in služb za podporo študentov in učiteljev. Cilj je oblikovati celovit sistem ocenjevanja ni upravljanja kakovosti, ki bo podpiral dejavnost vodstva, uprave in odgovornih teles na centralni ravni in na ravni članic. Ocene kakovosti bodo služile tudi pri svetovanju, pri uvajanju sprememb in novosti in bodo imele postopno vpliv na financiranje študijskih programov in drugih dejavnosti.

UL je trdno prepričana, da bodo ti ukrepi prispevali k uresničevanju sedmih **ciljev** prve **Strategije UL za obdobje 2006-2009**. (1. Povečanje obsega in kakovosti razvojnega in raziskovalnega dela, 2. Uvajanje študijskih programov v skladu z načeli bolonjske deklaracije, 3. Okrepitev in poglobitev mednarodnega sodelovanja, 4. Povečanje pretoka znanja v prakso, 5. Vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti, 6. Razvoj obštudijske dejavnosti, 7. Krepitev medsebojnega sodelovanja avtonomnih članic.)

Glede na to, da gre za prvo jasno zapisano strategijo UL, je težko primerjati poslanstvo, vrednote, vizijo in cilje s tistimi v preteklosti, ko je bila rast spodbujena z naraščajočim številom študentov in delno priviligiranim položajem glavne nacionalne univerze s strani državne administracije. V takih razmerah je prevladovala pobuda posameznih članic, na centralni ravni pa ni bilo veliko sprememb. Poudariti je potrebno, da je prva evalvacija Zveze evropskih univerz (CRE, 1996) izpostavila dve glavni priporočili: posvetiti večjo pozornost vprašanjem kakovosti in okrepiti integracijo UL.

5. Posebna tema: Raziskovanje in doktorski programi

5.1. Raziskovanje

5.1.1. Strateške prioritete

UL je raziskovalna univerza (»*research intensive*«). Od vseh fakultet se zahteva izvajanje mednarodno vidne, visoko kakovostne temeljne in uporabne raziskave. Spodbujane so, da povečujejo obseg raziskovanja in razvoja v sodelovanju z domačim gospodarstvom in javnimi službami. **Strateški cilji** so:
a) povečati obseg in kakovost raziskovalne in razvojne dejavnosti (R&R) na članicah, pri tem pa povečati financiranje s strani vlade, EU in »tretjih virov«,
b) povečati mednarodno dimenzijo univerzitetne R&R dejavnosti (povečati obseg mednarodnega raziskovalnega sodelovanja v okvirnih programih EU, izmenjavo raziskovalcev, ipd.)
c) krepiti R&R dejavnost za lokalno skupnost (uporabniško usmerjeno R&R);
d) krepiti skupne pristope in interdisciplinarno sodelovanje potenciala fakultet;
e) vzpostaviti notranji sistem spremljanja in zagotavljanja kakovosti R&R dejavnosti in njihovih rezultatov (»*output*«).

V letu 2003 je komisija za raziskovalno delo UL pripravila **strategijo R&R** dejavnosti, ki jo je nato sprejel senat UL. V letu 2006 je to strategijo vodstvo UL začelo izvajati. Po razpravi na komisiji in članicah UL je bila vključena v osnutek strategijo 2006-2009, ki sta jo leta 2006 sprejela senat in upravni odbor UL.

Po zakonu o raziskovalni dejavnosti se R&R dejavnost večinoma **financira** na podlagi razpisov. Le majhen del sredstev (približno 0,6% celotnega proračuna UL) dobijo članice za individualno raziskovalno delo učiteljev (IRD, po načelu »*per capita*«). Javna sredstva usmerja nacionalna raziskovalna agencija (ARRD), ki dodeljuje sredstva z razpisi raziskovalnim skupinam za 5-letne raziskovalne programe in 3-letne razsikovalne projekte. Podobno se financira določeno število doktorskih študentov, mladih raziskovalcev in podoktorskih raziskovalcev, pri čemer sredstva za raziskovalne projekte vključujejo tudi njihove plače. UL nima neposrednega vpliva na usmerjanje (»*policy*«) raziskovalnih sredstev. Z drugimi financerji (npr. s podjetji) se raziskovalci in raziskovalne skupine za projekte pogajajo neposredno.

Glede na sistem financiranja in dejstvo, da so nosilci raziskav neposredno odgovorni agenciji, doslej na UL ni bil vzpostavljen notranji sistem **zagotavljanja kakovosti** za področje raziskovanja. Se pa obseg in kakovost R&R dela posameznih učiteljev posredno ocenjuje v habilitacijskem postopku po določenih univerzitetnih merilih. V toku implementacije strategije bodo uvedeni kazalci tudi za področje R&R na ravni članice in univerze.

Trenutno ne obstaja splošen **etični kodeks** za raziskovalce. Nekatere discipline (medicina, veterina) imajo svoje posebne etične kodekse, ki veljajo na nacionalni ravni.

Na ravni univerze ne obstajajo posebni mehanizmi za **stimuliranje** visoko kakovostnega raziskovanja in izjemnih razsikovalcev, saj UL za to nima namenjenih nobenih sredstev. Oblikovana je bila posebna univerzitetna služba, ki podpira sodelovanje v okvirnih raziskovalnih programih EU.

Potrebno **administrativno podporo** dobijo raziskovalci na fakultetah in delno tudi s strani zaposlenih v upravi UL. Vendar je ta podpora omejena na formalne postopke, ki jih narekujejo financerji (večinoma ARRS, vlada, Evropska komisija) in finančno upravljanje projektov. Decembra 2006 je bila ustanovljena univerzitetna služba za intelektualno lastnino

(prijava izumov, patentov ipd.). Potrebno bo poskrbeti za več delavcev, ki bodo nudili podporo raziskovalcem.

V splošnem lahko vodstvo UL zagotavlja le omejeno in splošno **podporo raziskovalcem**, predvsem pri pogajanjih o srednjeročnem nacionalnem programu R&R in nacionalnem programu visokega šolstva. Na ravni univerze ni posebnih sredstev namenjenih R&R, kar je pogoj za oblikovanje močnejše institucionalne usmeritve na tem področju.

Za uresničevanje enega od strateških ciljev UL (»Povečanje pretoka znanja v prakso«) je UL leta 2004 ustanovila »**univerzitetni inkubator**«, s katerim pri študentih in učiteljih podpira podjetništvo. Doslej je bilo z njegovo pomočjo ustanovljenih več kot 10 »mikro-podjetij«. V toku je ustanavljanje nove institucije, ki bo omogočala uporabne interdisciplinarne raziskave in inovacije. Novi univerzitetni **inštitut** bo usmerjen v R&R v sodelovanju z industrijo, javnimi službami ipd., ukvarjal se bo z intelektualno lastnino, ustanavljanjem »*spin-off*« firm, ipd.

Mednarodna mobilnost raziskovalcev se podpira s programi, ki jih izvaja ARRS (npr. bilateralno mednarodno sodelovanje, financiranje mednarodnih konferenc) in fundacija Ad Futura (štipendije za mlade raziskovalce, po-doktorante). UL nima svojih lastnih sredstev za mednarodno mobilnost raziskovalcev.

5.1.2. **Prenos tehnologije, aplikativno raziskovanje**

Članice UL, raziskovalne skupine in raziskovalci, zlasti naravoslovci in tehniki, neposredno sodelujejo z industrijo (uporabni projekti, razvoj). Nekatere fakultete oz. raziskovalne skupine so partnerji v »tehnoloških platformah« in »centrih odličnosti«, ki jih financira vlada, lokalne skupnosti (strukturalni skladi EU) in gospodarstvo. Z namenom, da bi okrepili sodelovanje z gospodarstvom (podjetji, javnimi službami) je UL v letu 2006 ustanovila kolegij gospodarstvenikov.

V začetku leta 2006 je UL implementirala zakon o intelektualni lastnini z oblikovanjem pravilnika o izumih in patentih. Konec leta 2006 je bila imenovana senatna komisija za intelektualno lastnino in zaposlen strokovni delavec, kot zametek bodočega »urada za prenos tehnologije«. UL je začela s promocijo zaščite in upravljanja intelektualne lastnine.

Najpogostejši rezultat R&R dejavnosti, ki je financirana iz javnih sredstev so publikacije (članki v recenziranih revijah, monografije, knjige ipd.). Število patentov je majhno, glede na univerze v Zahodni Evropi in v ZDA.

Vodilni na ravni univerze in fakultet so trdno odločeni izboljšati sodelovanje z gospodarskim okoljem. Za povečanje prenosa znanja je potrebno sprejeti ustrezne ukrepe na vseh ravneh (oglašanje univerzitetnega R&R potenciala, sistematična analiza potreb okolja, ponujanje projektov za sodelovanje, ipd.). Rezultat teh prizadevanj je odvisen od uspeha sedanje vladne politike podpore sodelovanja med znanostjo in gospodarstvom.

5.1.3. Financiranje R&R

Financiranje R&R dejavnosti na UL se izvaja na podlagi predpisov o raziskovanju in visokem šolstvu ter pravil ARRS. V primerjavi z pravno ureditvijo v EU so predpisi precej togi in podrobni. Poleg tega univerzitetno izobraževalno in raziskovalno dejavnost urejata dva zakona, pri čemer zakon o raziskovalni dejavnosti velja tudi za inštitute (državne in tiste s koncesijo). Ker je ta zakon usmerjen bolj v inštitute, imajo UL težave pri pridobivanju in razporejanju finančnih sredstev. To je razlog za že omenjeno dejstvo, da UL nima zagotovljenega osnovnega in trajnega financiranja R&R dejavnosti. Druga pomembna posledica te ureditve, po kateri sredstva dobijo posamezniki in raziskovalne skupine, je, da ni mogoče oblikovati univerzitetne politike za R&R dejavnost.

5.2. Doktorski programi

V letu 2006 so bili vsi doktorski **študijski programi** urejeni po »predbolonjskem« sistemu (2+2 leti, 240 kreditnih točk). Le en program je bil prilagojen novi 3.stopnji (180 kreditnih točk).
V stari ureditvi so bili vpisni pogoji naslednji: končan ustrezni univerzitetni študijski program (4-6 let, 240-360 točk) in posebni kriteriji za posamezni magistrski in/ali doktorski program, najpogosteje ustrezno povprečje ocen izpitov in diplome. Druga možnost za vpis v doktorski program je bila končan magistrski program (2 leti, 120 točk) Programi magisterija znanosti obsegajo predavanja, seminarje ipd. (90 kreditnih točk) in raziskovalno delo (30 točk). Doktorski študent lahko konča študij po dveh letih z nazivom *magister znanosti* , ali pa nadaljuje študij v obliki raziskovanja in pripravo doktorske disertacije.

Večina doktorskih programov je usmerjenih v eno od disciplin in jih izvajajo in upravljajo ustrezne članice UL. Poleg tega obstaja nekaj interdisciplinarnih programov, ki jih skupaj izvajata dve ali več članic in dva interdisciplinarna programa, ki se izvajata na ravni univerze.

UL je sprejela pravila za doktorske programe z naslednjimi **standardi**:
- skupni razpis za vse magistrske in doktorske programe objavi UL,
- študijski programi (fakultetni in univerzitetni) morajo biti ocenjeni s strani ustrezne univerzitetne komisije in potrjeni na senatu UL,
- senat UL potrjuje teme doktorskih disertacij, mentorje in somentorje,
- pred obrambo doktorske disertacije je mora kandidat objaviti članek/članke v recenziranih revijah,
- nove doktorje znanosti promovira rektor.

Postopke v zvezi z predložitvijo doktorske teme, imenovanjem mentorja in ocenjevanje disertacije ureja statut UL, izvedba pa je večinoma stvar članic UL. Tema disertacije, mentor (in somentor) in komisija za oceno disertacije morajo biti potrjeni na senatu UL, še prej pa na senatni komisiji za doktorski študij na predlog senata fakultete. Komisijo sestavljajo najmanj trije člani z različnih članc in priporočeno je, da je v njej tudi strokovnjak iz tuje institucije. Doktorski študent ima mentorja (in somentorja) , ki je lahko docent, izredni ali redni profesor oz. znanstveni sodelavec.

Pridobivanje doktorskih študentov se prične z javnim razpisom, ki ga objavi UL, v katerem so navedeni programi in število mest. Študenti, ki izpolnjujejo formalne kriterije, so izbrani predvsem na temelju povprečnih ocen, priznanj, znanstvenih objav. Kandidati se lahko prijavijo za mesto *mladega raziskovalca* na razpis nacionalne raziskovalne agencije (ARRS) in po sklenitvi pogodbe dobijo finančno podporo (plača, socialno zavarovanje) za čas doktorskega študija. Ta mesta so povezana z mentorjem, ki ga izbere agencija po posebnem razpisu in mentor nato izbere doktorske študente.

Doktorski programi so lahko **sofinancirani** (do 80%) s strani ministrstva za visoko izobraževanje, znanost in tehnologijo (MVZT). Univerza se lahko prijavi na javni razpis za sofinanciranje, ki ga objavi MVZT. Doktorski študenti plačujejo šolnino, ki pa je lahko znatno zmanjšana, če je program sofinanciran s strani ministrstva. Višino polne šolnine (brez sofinanciranja) predlaga članica, potrdi pa jo upravni odbor UL.

Pravni status doktorskih kandidatov je odvisen od tega, ali zavzemajo mesto **mladega raziskovalca** ali ne. Ne glede na to ima vsak doktorski študent status študenta, kar mu zagotavlja socialno zavarovanje. Mladi raziskovalec (MR) ima status zaposlenega na UL za pogodbeno obdobje 3,5 let. MR ima obveznost sodelovati v pedagoškem delu (do 5 ur tedensko), medtem ko drugi nimajo te obveznosti. Nekateri doktorski študenti so izredni študenti (*part-time*) in so zaposleni izven UL.

Doktorske študente, zlasti MR, univerza spodbuja, da preživijo nekaj časa na delu na univerzi ali raziskovalnem inštitutu **v tujini**. Običajno za mobilnost poskrbijo mentorji, ki imajo vzpostavljeno mednarodno sodelovanje. Nova bolonjska shema močno priporoča mobilnost doktorskih študentov (vsaj 10 kreditnih točk).

Posebne službe za **karierno svetovanje** za doktorske študente doslej na UI ni bilo. Ministrstvo vodi evidenco o zaposlovanju tistih, ki so končali doktorski študij kot MR. UL načrtuje vzpostavitev službe za karierno svetovanje tudi za doktorske študente.

6. Priloge, tabele

Tabela 1: **Prostorske zmogljivosti UL**

Vrsta prostorov	Kvadratni metri
predavalnice	41,300
kabineti	34,950
Seminarske sobe, laboratoriji	49,250
Knjižnice, čitalnice *	13,100
SKUPAJ	236,970
Dodatno najetih prostorov	23,500

* Študenti in osebje UL poleg tega uporabljajo tudi prostore dveh pridruženih članic: NUK in CTK.

Tabela 2: **Število študentov na učitelja na nekaterih članicah UL**

	A	B
UNIVERZA V LJUBLJANI	11.72	18.20
AGRFT	2.3	3.18
ALUO	7.10	10.12
Fakulteta za veterino	4.69	6.04
Fakulteta za matematiko in fiziko	7.59	9.64
Biotehnična fakulteta	8.07	11.35
Fakulteta za strojništvo	11.25	12.14
Fakulteta za elektrotehniko	12.16	15.44
Pravna fakulteta	25.52	42.32
Ekonomska fakulteta	28.97	56.40

Legenda: A – upoštevani samo redni študenti, B – upoštevani redni, izredni in obsolventi

Table 3**: Izbrani kazalci učinkovitosti študija na nekaterih članicah UL in 2005**

	IP1 %	IP2 %	T1-2 %	LS-years	ES
UNIVERZA V LJUBLJANI			50.2		
AGRFT	650	82	100	6.0-8.3	1.5-1.6
ALUO	474	106	86.7	5.4-6.8	1.1-1.3
Fakulteta za veterino	251	116	68.2	7.6	1.2
Fakulteta za matematiko in fiziko	68	107	22.5	6.3-7.2	1.4-1.7
Biotehnična fakulteta	126	108	49.1	5.9-8.3	1.2-1.6
Fakulteta za strojništvo	86	100	35.2	5.9-7.4	1.3-1.4
Fakulteta za elektrotehniko	105	102	49.9	5.4-7.0	1.3
Pravna fakulteta	143	104	32.5	6.3	1.2
Ekonomska fakulteta	152	110	57.8	5.4-6.8	1.3

Legenda:

IP1 – prijave / mesta za redne študente
IP2 – sprejeto število rednih študentov / mesta
T1-2 – prehod rednih študentov v 2.letnik
LS – trajanje študija v 3-5 letnih programih (v letih)
ES – učinkovitost rednega študija izražena v razmerju dejanskega in normativnega trajanja