

POROČILO O PODALJŠANJU AKREDITACIJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA UNIVERZA V MARIBORU

Vlagatelj: **UNIVERZA V MARIBORU**, Slomškov trg 15, Maribor

Svet Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS) je 21. marca 2013 imenoval skupino strokovnjakov za pripravo evalvacijskega poročila v postopku podaljšanja akreditacije visokošolskega zavoda Univerze v Mariboru v sestavi:

- **prof. dr. Mirko Soković**
UL FS, predsednik

- **izr. prof. dr. Dušan Krnel**
UL PEF, član

- **prof. dr. Hans Robert Hansen**
Institute for Business Administration and Information Systems
Vienna University of Economics and Business Administration Austria, član

- **prof. dr. Blanca Palmada**
Department for Languages and Communication
University of Girona, Spain, članica

- **prof. dr. Terence Alfred Clifford-Amos**
Visiting Scholar to the Universite Catholique de Lille, član

- **Jelena Štrbac Nemec**
Študentska organizacija Slovenije, članica

- **Ana Pleško**
Študentka UL FRI, članica

- **Taja Železnik**
Študentka UL BF, članica

Predstavnika NAKVIS-a sta bila **g. Klemen Šubic** in **mag. Jernej Širok**.

Datum obiska: od 29. do 31. maja 2013.

Izpolni agencija:

Datum posredovanja evalvacijskega poročila
visokošolskemu zavodu:

Datum prejema pripomb visokošolskega zavoda
k evalvacijskemu poročilu:

Datum prejema končnega evalvacijskega poročila
od skupine strokovnjakov:

Uvod

Skupina strokovnjakov je sklep o imenovanju in popolno gradivo za presojo visokošolskega zavoda Univerza v Mariboru prejela 27. 03. 2013.

Pripravljalni sestanek skupine strokovnjakov je bil organiziran na sedežu NAKVIS-a 06. 05. 2013. Preko speta sta sodelovala prof. dr. Blanca Palmada in prof. dr. Terence Alfred Clifford-Amos. Na sestanku je skupina uskladila priprave na obisk in smernice za učinkovito delo pri pripravi skupnega poročila o zunanji evalvaciji.

Dogovorjeno je bilo tudi, da zaradi oddaljenosti ene izmed članic UM (Fakultete za energetiko v Krškem), skupina treh strokovnjakov skupaj s predstavnikom NAKVIS-a obišče članico dne 22. 05. 2013.

Obisk Univerze v Mariboru je bil opravljen 29., 30. in 31. 05. 2013 in je potekal po urniku, ki je bil usklajen z vodstvom univerze.

Pri razgovorih so sodelovali vsi v programu presoje predvideni deležniki:

- vodstvo univerze in članic (rektor, prorektorji, dekani, prodekani),
- predstavniki organov univerze,
- člani komisij senata univerze,
- visokošolski učitelji,
- raziskovalci,
- člani študentskega sveta univerze in predstavniki študentov obiskanih članic,
- redni študenti,
- izredni študenti,
- diplomanti,
- strokovni sodelavci in visokošolski sodelavci univerze in obiskanih članic,
- strokovni sodelavci univerzitetne knjižnice,
- predstavniki delodajalcev in lokalne skupnosti.

Skupini strokovnjakov so bile zagotovljene dobre razmere za delo. Omogočen ji je bil vpogled v ključne dejavnosti zavoda. Poleg univerze in Univerzitetne knjižnice Maribor je skupina strokovnjakov obiskala Fakulteto za energetiko (v Krškem), Filozofsko fakulteto, Pedagoško fakulteto, Pravno fakulteto, Fakulteto za elektrotehniko, računalništvo in informatiko in Fakulteto za kemijo in kemijsko tehnologijo, kjer poteka pedagoška, strokovna, znanstveno-raziskovalna in/ali umetniška dejavnost.

1. Področje presoje

VPETOST V OKOLJE

Univerza v Mariboru (UM) je dinamična in **moderna univerza**, ki predstavlja celovito izobraževalno in raziskovalno ustanovo in si nenehno prizadeva za odličnost tako na izobraževalnem kakor tudi na znanstveno raziskovalnem področju. Kot druga največja slovenska univerza združuje najrazličnejše vede: od družboslovja, humanistike, ekonomije, prava do naravoslovja, medicine, tehnike in umetnosti. Svojo vpetost v okolje izkazuje z javno objavljenim poslanstvom – temelječim na iskrenosti, radovednosti, ustvarjalnosti, svobodi duha, sodelovanju in izmenjavi spoznanega v znanosti, umetnosti in izobraževanju (<http://www.uni-mb.si>). S krepitvijo humanističnih vrednot, kulturo dialoga in dviganjem ravni zavedanja univerza prispeva k trajnostnemu družbenemu razvoju lokalnega in širšega regionalnega okolja.

UM sestavlja 17 fakultet, od katerih jih je 12 (predvsem starejših članic) lociranih v univerzitetnem mestu Maribor ali bližnji okolici. Pet članic je dislociranih v precejšnji oddaljenosti od središča univerze (Kranj, Ljubljana, Celje, Krško, Brežice). Najmlajše fakultete (za turizem, logistiko, energetiko) so nastale na pobudo lokalnih in določenih političnih interesov, z namenom povezati Posavje z univerzitetnim središčem in omogočiti prenos ter nastajanje znanja, skozi akademsko življenje, tudi v tej regiji. Te fakultete so po začetnem entuzijazmu in zagonski finančni podpori lokalnih skupnosti danes soočene s finančnimi težavami, premajhnim vpisom, pomanjkanjem ustreznih laboratorijskih kapacitet in so v neenakopravnem položaju v primerjavi s starejšimi, uveljavljenimi članicami, ki delujejo v Mariboru, univerzitetnem mestu z daljšo akademsko tradicijo.

UM kot **pomembna izobraževalna in raziskovalna univerza** predstavlja intelektualno središče, v katerem se nenehno pretakajo inovacije iz raziskovalne sfere v gospodarsko, družbeno in kulturno življenje Podravske regije in širše, pobude iz okolja pa predstavljajo smernice za nadaljnje delo na akademskem področju.

Univerza v Mariboru aktivno sodeluje tudi z drugimi univerzami in raziskovalnimi zavodi tako doma kot v tujini, predvsem z vsemi relevantnimi univerzami v srednji in južni Evropi. Spodbuja mednarodno izmenjavo študentov in zaposlenih ter aktivno sodelovanje v mednarodnih društvih, mrežah in projektih. Pri tem skrbi za nacionalno identiteto, slovenski jezik, dediščino in kulturo.

Posebnost UM je **zavod RAZ:UM** (Raziskovalno, razvojno in umetniško središče Univerze v Mariboru), ki mu je UM namenila osrednjo vlogo pri vzpostavljanju aktivnega sistema za prenos in implementacijo idej iz univerze v družbeno, gospodarsko in geografsko okolje. Po trditvah vodstva UM je RAZ:UM ključni integrativni del inovacijskega ekosistema Univerze v Mariboru.

RAZ:UM je skupaj z UM že pripravil prvi evropski projekt na temo razvoja skupaj s partnerskimi univerzami iz šestih držav EU, kar kaže na veliko mednarodno zainteresiranost po mreženju in sodelovanju na področju znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti ter vzpostavljanju skupne strategije za vzpostavitev evropskega Infrastrukturnega centra.

UM ima zapisane **določene cilje in strateško usmeritev**, ki so zajeti v dokumentu "*Strategija razvoja znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti Univerze v Mariboru*" za obdobje 2011-2014. Dokument je bil potrjen na 7. redni seji senata UM, dne 24. 1. 2012, in je priložen k vlogi za ponovno akreditacijo (priloga E 5-20).

UM redno še **ne preverja učnih izidov in kompetenc** svojih diplomantov.

Študijski programi UM (še posebej na področju tehničnih in naravoslovnih znanosti) so sodobno zasnovani in prilagojeni potrebam in možnostim gospodarstva Podravske regije in širšega območja. Kompetence diplomantov UM so jasno zastavljene in opredeljene, zato imajo diplomanti veliko različnih možnosti pri načrtovanju svoje kariere poti.

UM ima številne formalne in neformalne stike z različnimi podjetji in organizacijami v javnem in zasebnem sektorju, ki omogočajo opravljanje strokovne prakse študentom po eni strani po drugi pa spremljanje razvoja strokovnih kompetenc in veščin, ki naj bi jih bodoči diplomanti imeli.

Praktično usposabljanje študentov na fakultetah, kjer je to predvideno s študijskim programom, je profesionalno organizirano, študentom je pri tem na voljo široka institucionalna podpora. Posamezne članice UM omogočajo študentom (predvsem na magistrski stopnji študija) doseganje praktičnih kompetenc tudi z organizacijo laboratorijskega in raziskovalnega dela v okviru projektov na samih članicah.

UM do sedaj ni sistematično spremljala **zaposlenosti in zaposljivosti diplomantov**. So pa na UM že pripravili Navodila o izvajanju ankete o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM. Te informacije bodo začeli spremljati od pričetka študijskega leta 2013/2014. Alumni klubi na vseh članicah že obstajajo in delujejo, prioriteta naloga v prihodnjem študijskem letu pa bo, da bo vzpostavljen skupni sistem na ravni celotne univerze in sistematično spremljanje zaposlenosti in zaposljivosti diplomantov UM ter pridobivanje povratnih informacij o dejanskih kompetencah diplomantov v delovnem okolju.

Prednosti:

- Javno objavljeni poslanstvo, vizija in strateška usmeritev.
- Dobra povezanost Univerze v Mariboru z gospodarstvom, kulturnim in javnim življenjem v Podravske regiji.

Priložnosti za izboljšanje:

- Poiskati priložnosti za sodelovanje na vseh raziskovalnih področjih, ki jih izvaja Univerza v Mariboru.
- Več povezovanja študentov z delodajalci, vključevanja v strokovno in raziskovalno delo - predvsem na članicah, ki v svojih študijskih programih ne predvidevajo praktičnega usposabljanja.
- Čim prej vzpostaviti sistem za spremljanje zaposljivosti diplomantov in razvoja njihove kariere ter vzpostaviti sistem za spremljanje pridobljenih kompetenc.
- Razviti dober model (uveljavljen na nekaterih področjih univerze) oblikovanja/ponovnega oblikovanja učnih izidov/kompetenc glede na potrebe trga in delodajalce.

Neskladnosti:

Neskladnosti niso bile ugotovljene.

2. Področje presoje

DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA

Univerza v Mariboru je **uveljavljena izobraževalna institucija**, ki izvaja in skrbi za kakovost pedagoškega in znanstveno-raziskovalnega dela. Na nekaterih področjih se dotika tudi umetniškega ustvarjanja, a to področje na univerzi še ni v enaki meri razvito kot ostala navedena področja. Univerza se skuša odzivati na potrebe različnih deležnikov v okolju, pri čemer daje poseben poudarek regionalni vpetosti in povezovanju znotraj širše regije. Kot taka ima univerza tudi prav posebno mesto v Podravske regiji. Univerza deluje kot povezana celota kljub relativno velikemu številu članic, med katerimi pa lahko opazimo razlike tako v organizacijskem smislu kot v obsegu in kakovosti raziskovanja in poučevanja. Glede na okoliščine (predvsem upad javnih finančnih sredstev) univerza teži k še večjemu povezovanju in racionalizaciji poslovanja, kar je v danih razmerah tudi smiselno in priporočljivo.

Delovanje univerze se opira na sprejeto **vizijo in poslanstvo** kot tudi strateške usmeritve in številne sprejete dokumente, ki usmerjajo delovanje institucije kot take. Vizija univerze je izrazito pozitivno in razvojno naravnana "postati inovacijski ekosistem", upošteva pa tudi ključne deležnike – zaposlene in študente na univerzi. Iz projektov, ki jih univerza izvaja in spodbuja (RAZ:UM, "Out of the box seminarji"), je razvidno, da s svojim delovanjem tudi sledi zastavljeni viziji. Poslanstvo je opredeljeno podobno, precej humanistično in morda premalo konkretno, da bi univerza lahko pokazala, s čim se razlikuje od drugih visokošolskih zavodov, s katerimi soobstaja v (nacionalnem) visokošolskem prostoru. Tako opredeljeno poslanstvo pa je težko osnova za konkretno strategijo in ukrepe, s katerimi bi univerza in članice sledili zastavljenemu načrtu. Prav tako je moč opaziti premajhno povezanost med poslanstvom univerze in poslanstvi posameznih fakultet (v obeh smereh); univerza združuje med seboj zelo različne in raznolike članice, ki jih mora čim bolj vpeti v okvir svojega delovanja.

Univerza ima sicer sprejeto **strategijo delovanja** z opredeljenimi cilji za različna področja, a so ti ponekod premalo konkretni. Prav tako je po pogovoru z različnimi deležniki moč dobiti občutek, da vsi deli univerze niso ponotranjili sprejete strategije in da ne težijo k istim (skupnim) ciljem. Po pogovoru s predstavniki nekaterih organov univerze je moč dobiti občutek, da imajo svojo vizijo in strategijo za delovanje univerze, ki je prav tako ne delijo vsi njeni člani. Prav tako določene fakultete delujejo ravno v nasprotju s smernicami, ki si jih zastavlja vodstvo (npr. število programov). Prav tako ima univerza (ali pa pripravlja) strategije za različna področja svojega delovanja, npr. na področju znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti ima opredeljene tako dolgoročne kot tudi srednje ročne in kratkoročne cilje in ukrepe za doseganje le-teh.

Glede na določene okoliščine (upad javnih sredstev, manjšanje števila študentov, upad prihodkov iz izrednega študija, iztekajoči se evropski projekti) bi univerza morala imeti pripravljene konkretne scenarije in ukrepe za primer, da se okoliščine v kratkem ne izboljšajo.

Organiziranost univerze je jasna, načeloma so jasne tudi zadolžitve in odgovornosti posameznih akterjev, kljub temu pa na določenih področjih prihaja do razdelitve nalog in odgovornosti med preveliko število akterjev, kar onemogoča učinkovito delovanje (primer: sistem kakovosti). Prav tako univerza še vedno deluje kot precej zapleten birokratski sistem, kar izhaja tako iz lastnih predpisov, kot tudi nacionalne regulacije. Konkretnije je potrebno definirati vlogo rektorja, ki mora biti bolj proaktiven pri delegiranju nalog po posameznih področjih. Rektor deluje integrativno, a nekoliko "zadržano". Sistem delegiranja nalog mora biti bolj razvit in učinkovit, da bi se pospešila hitrost vpeljave inovacij in sprememb na instituciji.

Vodstvo in podporne službe si prizadevajo za kakovost storitev; s podpornimi storitvami so zadovoljni tudi študenti.

Glede na predstavljene podatke in javen dostop do le-teh pa je delovanje organov transparentno in omogoča vključevanje različnih skupin v odločanje. Najvišje vodstvo univerze si prizadeva za demokratičnost v postopkih odločanja in upravljanja. Vključeni so tudi študenti, a je nekoliko vprašljiva avtonomija njihovega delovanja – zaradi načina imenovanja predstavnikov kot tudi (ne)poznavanja

aktualne problematike, kar je bilo opazno predvsem na ravni (nekaterih) fakultet. Opozoriti velja na podzastopanost tujcev, izrednih študentov in nekaterih zunanjih deležnikov univerze, saj niso seznanjeni z različnimi procesi na univerzi in se vanje ne čutijo vključene. Po drugi strani je zanimivo, da so predstavniki najvišjega vodstva pogosto tudi vodje različnih organov, komisij in drugih skupin.

Organizacijsko je Univerza v Mariboru razdeljena na 17 fakultet in še nekatere druge enote (npr. UKM, ŠD ...), pri čemer se poraja vprašanje, ali se ne bi mogle vsaj določene članice (predvsem tiste s sorodnimi področji poučevanja in raziskovanja) organizacijsko povezati, kar bi povečalo učinkovitost nekaterih procesov, integracijo univerze v celoto, večjo skladnost v delovanju med članicami, prispevalo pa bi tudi k racionalizaciji stroškov. Prav tako bi lahko bile določene službe centralizirane na univerzi (sedaj jih vodi vsaka članica zase). Poenotiti bi bilo potrebno standarde za različne storitve, od samega študijskega procesa do podpornih storitev za zaposlene in študente. Univerza ima prav tako precej dislociranih enot v drugih regijah, pri čemer ne skriva "političnosti" pri odločitvah za ustanavljanje določenih enot, kar pa iz vidika kakovosti ne more biti razlog za drobitev univerze. Med intervjuji smo zasledili predpostavko o krčenju števila fakultet in programov, a brez konkretnih načrtov za prihodnje delovanje. Prav tako ni jasnih načrtov glede novih fakultet (npr. dokončna vzpostavitev akademije za glasbo) in razvoja programov.

Znanstveno raziskovalno delo na univerzi je razvito in je tudi ena izmed prioritiet trenutnega vodstva. A tudi na tem področju lahko opazimo precejšnje razlike znotraj univerze, saj so nekatere članice (npr. FERI, FKKT, FS ...) raziskovalno zelo močne, nekatere pa dajejo večji poudarek pedagoškemu delu, a imajo ob tem manj aktivnih projektov in objav (največji zaostanek se kaže na PF, FOV in FF), kar se odraža tudi na celotni sliki raziskovanja na univerzi. Vodstvo univerze razlike pripisuje predvsem "mladosti" določenih fakultet (nastalih po letu 2000) in dejstvu, da imajo družboslovne fakultete manj možnosti za pridobivanje projektov in za mednarodne objave v pomembnejših revijah in v revijah s faktorjem vpliva, poudarja pa, da si UM prizadeva biti raziskovalno odlična univerza.

Večina raziskovalnega dela se financira iz javnih razpisov in le majhen delež "na trgu" (pod 10 %). Izpostavljen je bil tudi sistem nagrajevanja profesorjev – tako iz vidika pridobivanja novih projektov (in s tem tudi sredstev) kot z vidika raziskovalne odličnosti, ki ni dodatno nagrajena, kar je lahko demotivacijski element v procesih. Z vidika študentov, ki se vključujejo v raziskovalno delo predvsem na aplikativnih projektih, pa je problematično tudi iztekanje financiranja MR po shemi TIA, ki še ni ustrezno nadomeščeno (sicer se univerza trudi študente vključiti v financiranje po nekaterih EU projektih). Univerza si tudi prizadeva za vključevanje študentov v (čim bolj interdisciplinarno) raziskovalno delo (npr. tudi prek RAZ:UM), je pa to spet zelo različno po članicah, glede na raziskovalno aktivnost posamezne članice.

Ugotovitve ZRD se prenašajo v študijski proces (reference nosilcev, študijska literatura, v manjši meri: sodelovanje pri samih projektih), posledično pa je vprašljiva kakovost in aktualnost vsebin tam, kjer je raziskovalna dejavnost šibkejša.

Nekoliko vprašljivo je **načrtovanje vpisa** v programe in odsotnost strategije za razvoj programov glede na dejanske potrebe, saj univerza v preteklem obdobju ni imela sistema za spremljanje kompetenc diplomantov in njihovega prehoda na trg dela, kar je ta hip gotovo ena izmed večjih pomanjkljivosti. Število diplomantov sicer narašča, ni pa podatka o tem, kje se zaposlujejo. Podatki Zavoda za zaposlovanje o prostih delovnih mestih in številu nezaposlenih s posameznih področij so pogosto nerelevantni, saj se "potencialne zaposlitve" podvajajo med velikim številom programov, kar pomeni, da na ponujena mesta kandidira bistveno več diplomantov, kot je prikazano ob posameznih programih. Poleg tega so določena delovna mesta, zapisana ob programih, prednostno namenjena diplomantom drugih profilov. Kljub temu, da so za programe v prvi vrsti odgovorne članice same, v preteklih letih ni bila opravljena nobena analiza potreb po programih glede na trend upadanja števila študentov, potrebe na trgu dela in končno zmožnost kakovostne, mednarodno primerljive izvedbe programov na članicah – v danih (finančnih) razmerah. Ker univerza sistematično ne spremlja učnih izidov svojih diplomantov in njihove aplikativnosti v stroki, se poraja vprašanje, skladno s čim se ne samo načrtuje razpis programov, pač pa tudi sprejemajo njihove spremembe (posodabljanje vsebin in metod dela ...).

Znova se pojavlja vprašanje velikega števila **študijskih programov** (v št. I. 2011/12 kar 205; trenutno 183), ki je v primerjavi z drugimi tujimi univerzami (University of Vienna: 118 programov, 15 fakultet, 91.000 študentov) občutno večje, sploh ob upoštevanju števila študentov na univerzi. Število programov se sicer manjša (zaradi prehoda na bolonjski način študija), še vedno pa je vprašanje "podvajanja" programov močno prisotno na nekaterih članicah, kar lahko pripišemo tudi prejšnjemu načinu financiranja, ki je spodbujal večje število vpisanih študentov na posameznem zavodu.

Programi so predstavljeni na spletu, vključno s predmetniki, učnimi cilji ... kljub temu pa predstavniki vodstva, pedagoških kadrov ali študentov niso znali odgovoriti, zakaj so programi na UM (ali posamezni članici) boljši oz. v čem se razlikujejo od "konkurenčnih". Študenti prav tako v splošnem precej slabo poznajo učne izide po programih, svoje zaposlitvene možnosti oz. seznanjenost z njimi pa zelo različno ocenjujejo.

Razmerje v številu študentov/profesorjev/strokovnih delavcev je primerno in se v zadnjem obdobju izboljšuje – deloma lahko to pripišemo tudi splošnemu upadu števila študentov.

E-učenje na univerzi v tradicionalni obliki še ni vzpostavljeno, so pa v uporabi različna spletna orodja, kot podpora študijskemu procesu (npr. Moodle na 11 fakultetah, pri 1.781 predmetih). Prav tako je podprto tudi t.i. kombinirano učenje (akreditirana programa na dveh članicah: Fakulteta za logistiko in Fakulteta za organizacijske vede). Vodstvo razume strateško pomembnost tega področja in si prizadeva za razvoj na tem področju (oblikovana je tudi delovna skupina za e-učenje).

UM je tudi pomemben partner v projektu Tempus (2012-2015) za kombinirano učenje (blended learning).

V splošnem so **študenti zadovoljni s študijem** na UM, predvsem s podpornimi sistemi, pri čemer velja izpostaviti tutorstvo, ki je dobro razvito tako na uvajalni ravni kot tudi med študijem. Prav tako so zadovoljni s storitvami kariernega centra. Dolgoročno je vprašljivo edino financiranje KC – po izteku financiranja iz evropskih sredstev.

Študenti so očitno zadovoljni tudi s pedagoškim delom učiteljev, saj študentski sveti redko podajo negativna mnenja k habilitacijam pedagogov. Tudi razporeditev govornih ur (le 1-2 uri na teden) se jim zdi ustrezna, večina učiteljev pa je tudi odzivna po elektronski pošti. Prav tako razmeroma hitro popravijo izpite oz. študente obvestijo o ocenah (v roku 1 – 2 tednov). Podobno kot odličnost v raziskovalnem okolju tudi odličnost pedagoškega dela ni posebej nagrajena.

Prehodnost med letniki je visoka, uspeh pri posameznih izpitih pa variira, ponekod je na posameznem roku tudi večina študentov neuspešnih, kar lahko delno pripišemo temu, da je možno izpite opravljati večkrat. Potrebno je čim prej vpeljati poenotene kriterije ocenjevanja na univerzi, saj npr. pri določenih predmetih, kjer je osip velik, profesorji pogosto nimajo konkretnih utemeljitev, zakaj je nek študent dobil določeno oceno.

Kot slabost študenti izpostavljajo premajhno praktično naravnost programov in vsebin in premajhen delež strokovnega usposabljanja v študijskih programih; na nekaterih fakultetah, npr. FERI, pa so ta vidik pohvalili oz. si v splošnem nekatere članice v večji meri prizadevajo za vključevanje študentov v projektno delo "learning by doing".

Za **praktično usposabljanje** večinoma poskrbijo članice, in sicer na način, da se sklenejo pogodbe z delodajalci-gostitelji. Prakso evalvirajo na pogovorih s študenti, delodajalci pa oddajo ocenjevalne liste, na katerih ocenijo študente. Sistem evalvacije praktičnega usposabljanja je odvisen od posamezne članice, zato bi bilo morda smiselno enotno urediti sistem praks in evalvacije praktičnega usposabljanja, tako s študenti kot delodajalci.

Raven mobilnosti in splošneje mednarodnega sodelovanja je razmeroma nizka, kar se odraža na več ravneh. Tudi tukaj so prisotne velike razlike med članicami (npr. število "outgoing" študentov na EPF vs. FE), ki izhajajo tudi iz tradicije posameznih fakultet in zgodovinske odprtosti v mednarodni prostor.

Število študentov, ki odidejo, in študentov, ki pridejo na mobilnost, je razmeroma uravnoteženo, še vedno pa v prid tujim študentom na univerzi. Ti (na dolgoročno mobilnost) prihajajo večinoma iz držav

nekdanje Jugoslavije (na kratkoročno mobilnost pa iz Španije, Portugalske in Turčije); največ študentov UM odide na izmenjavo v sosednjo Avstrijo in Nemčijo. Univerza se zaveda nevarnosti "bega možganov", zato skuša z različnimi spodbudami (vključevanje v start-up podjetja, projekte ...) študente oz. diplomante obdržati v regiji; prav tako poudarja velik delež "povratnikov" med temi, ki po študiju za nekaj časa odidejo v tujino.

Univerza si do leta 2020 prizadeva za vsaj 10 % delež mobilnosti in vsaj 10 % tujih študentov na univerzi (v številkah med 1300 in 1650), kar je glede na trenutne razmere zelo ambiciozen cilj, ki prav tako zahteva veliko število partnerskih povezav s tujimi univerzami (več sto). Glede na to, da je UM v programu Erasmus vključena 12 let (nekatero državo oz. univerzo pa že 25), ocenjujejo, da je napredek v tem času vseeno velik in da je zastavljene cilje mogoče realizirati. Sicer so za študente poleg študijskih izmenjav zanimive tudi prakse v tujini; veliko se jih udeležuje različnih mednarodnih poletnih šol – doma in/ali v tujini. Članice zbirajo povratne informacije od študentov (in zaposlenih), ki so bili na izmenjavi ter jih uporabljajo za informiranje o možnostih izmenjav.

Kot precejšnja ovira za mobilnost se izkaže nepoznavanje tujega jezika; študenti so večinoma naklonjeni poučevanju v slovenskem (in ne npr. angleškem) jeziku – tudi predavanja v tujem jeziku večinoma obiskujejo samo študenti, ki so na izmenjavi, zaradi česar se tuji študenti težje integrirajo v okolje. Potrebno bi bilo povečati število predmetov, ki se izvajajo v tujem jeziku. Komuniciranje v tujem jeziku je ovira za del študentov kot tudi zaposlenih na univerzi (pedagoški in podporni delavci). Jezikovne kompetence sicer niso preverjane ob zaposlitvi, saj zakonodaja določa poučevanje v slovenskem jeziku. Zelo malo profesorjev se odloči za koriščenje "sobotnega leta". Kot ovira pri koriščenju tega se kaže financiranje in nadomeščanje v času odsotnosti. To skušajo nadomestiti s sodelovanjem pri bilateralnih projektih (trenutno jih je več kot 100), kjer so profesorji na mobilnosti nekaj mesecev. Tak način mednarodnega sodelovanja se spodbuja tudi z vidika napredovanja (merila nad Minimalnimi standardi NAKVIS).

Na programih sodelujejo tudi gostujoči profesorji (56 na do- in 48 na podiplomskem študiju); zelo malo pa jih je stalnih članov akademske skupnosti. Sporazumi o sodelovanju večinoma temeljijo na osebnih povezavah, kadri pa večinoma prihajajo iz srednje in vzhodne Evrope. Glede na nizko število tujcev na univerzi je cilj, da bi jih bilo do leta 2020 kar 10 %, nerealen.

Univerza razvija **strategijo internacionalizacije**, kjer je ta prepoznana kot orodje za razvoj kakovosti. V ta namen deluje podporna služba na univerzi, prav tako pa svetovanje nudijo mednarodne pisarne na fakultetah. Študenti ocenjujejo, da imajo dovolj informacij o možnostih za izmenjave; univerza je v ta namen pripravila dva priročnika – za študente (za fakultete jih žal še ni), ki nameravajo na izmenjavo in za tujce, ki prihajajo na UM.

Možni **merljivi kazalniki** v prihodnje bi bili poskusi uvrstitve UM oziroma njenih fakultet na vodilne mednarodne lestvice, npr. celotna univerza na Šanghajsko listo, QS Svetovno univerzitetno listo ali THES listo (The Times Higher Education Supplement). Pri tem bi bila koristna uporaba formalnih metod in orodij, kot so Balanced Scorecard (uravnoteženi sistem kazalnikov) ali Intellectual Capital Statements (raziskave znanja) za vzpostavitev in povezovanje strateških načrtov, njihovo transformacijo v taktične in operativne načrte (delovni programi) ter spremljanje izvedbe s strani osebja.

Število vodij organizacijskih enot, ki poročajo neposredno rektorju, je zelo veliko: glede na organigram osem prorektorjev, 17 dekanov fakultet, vodja univerzitetne knjižnice, vodja univerzitetnega računalniškega centra in vodja enote Študentski domovi.

Prorektorji nimajo operativnih odgovornosti kot vodje, delujejo samo na papirju kot svetovalci rektorja. Vprašanje, ki se zastavlja samo po sebi, je, ali tako širok razpon nadzora rektorja omogoča učinkovito upravljanje. Korporativni voditelji redko nadzorujejo več kot deset vodij.

Organizacijska kultura UM je precej raznolika: veliko fakultet se nagiba k poučevanju (v primerjavi z raziskovanjem), nacionalna usmerjenost (nasproti mednarodni), individualizem (vs. kolektivizem). Vendar deklarirani cilj tega vodstva je, da UM postane mednarodno usmerjena raziskovalna univerza.

Višina pridobljenih **nepovratnih sredstev** je zadovoljiva v primerjavi z drugimi slovenskimi in evropskimi univerzami. UM je 2011 pridobila pribl. 2,8 mio€ iz 7. okvirnega programa EU za raziskave in tehnološki razvoj (kar predstavlja 3,1 % proračuna). Vodilne pri tem so zopet tehnične fakultete ter naravoslovna fakulteta.

Prednosti:

- UM je ena izmed vodilnih univerz v državah srednje in vzhodne Evrope. Študijski programi, učno okolje, zlasti sistem tutorstva in druge podporne storitve za študente, ki jih nudi administrativno osebje, so zelo dobro ocenjeni s strani študentov.
- (Precej pozno) razvita strategija UM definira rektoratu, fakultetam, upravnim službam in vsem posameznim univerzitetnim članom položaj univerze v okolju, perspektive, dolgoročne in srednjeročne cilje in vedenjske vzorce za doseganje ciljev.
- Jasna zavezanost in težnja vodstva k razvoju univerze – na vseh področjih, ki omogoča ohranjanje in izboljševanje kakovosti.
- Demokratičnost in transparentnost postopkov na univerzi.
- Spodbujanje in vzpostavljanje inovacijskega okolja (RAZ:UM, "Out of the box seminarji" ...).

Priložnosti za izboljšanje:

- Uskladitev poslanstva in strategije univerze s članicam in zaveza k istim ciljem.
- Konkretizacija ukrepov za doseganje ciljev (dolgoročni operativni načrt).
- Oblikovanje strategije za diferenciacijo univerze/članic/programov od konkurenčnih.
- Razviti sistem, ki bo vodstvu omogočal boljše delegiranje nalog kot tudi pospešil procese sprememb in inovacij pri samem delovanju univerze.
- Revidirati način izbire in imenovanja študentskih predstavnikov (študent prorektor, študent prodekan).
- Krepitev in širitev raziskav na nekaterih raziskovalno manj aktivnih fakultetah.
- Povečati število gostujočih profesorjev (v obeh smereh).
- Razvoj sistema nagrajevanja pedagoške in raziskovalne odličnosti.
- Poenotenje standardov za pedagoško/raziskovalno/administrativno odličnost po članicah.
- Pridobivanje večjega deleža (raziskovalnih) sredstev na trgu.
- Razvoj strategije za načrtovanje vpisa, ki naj temelji na dejanskih potrebah (delovnega) okolja.
- Razvoj e-učenja.
- Vzpostaviti sistem za spremljanje zaposljivosti in kompetenc diplomantov na trgu dela.
- Racionalizacija organizacije UM z zmanjšanjem števila fakultet in študijskih programov, poenotenje in centralizacija upravnih storitev.
- Internacionalizacija strategije za doseganje ciljev, določenih v nacionalnem programu izobraževanja 2011–2020.
- Usmeritev UM v povezovanje z vodilnimi ameriškimi in azijskimi univerzami za povečanje mobilnosti študentov (poleg Erasmus in CEEPUS programov).
- Preverjanje znanja angleščine pri zaposlovanju učiteljev, administrativnega osebja in študentov.
- Povečati število predmetov in študijskih programov, ki se izvajajo v angleškem jeziku.
- Motivirati slovenske študente, da se udeležujejo predavanj v angleščini.

Neskladnosti:

Neskladnosti niso bile ugotovljene.

3. Področje presoje

KADRI

Struktura zaposlenih na UM je podana v prijavi za akreditacijo in spremljajočih dokumentih. V septembru 2012 je bilo število polno zaposlenih visokošolskih učiteljev in sodelavcev 1002, ob 65 dopolnilno zaposlenih ter 106 mladih raziskovalcev (2011). Drugih zaposlenih na različnih delovnih mestih (vodstveno, administrativno, podporno osebje) je bilo 880 (letno poročilo 2012). V letu 2010 so bili na univerzi 104 zunanji, pogodbeno zaposleni izvajalci študijskih programov. Precejšnje je tudi število zunanjih sodelujočih v študijskih procesih (strokovnjaki iz inštitutov in gospodarstva, skupaj 627), katerih delo se najbrž obračunava po avtorskih pogodbah. Število zunanjih sodelavcev dokazuje dobro vpetost UM v okolje.

Razmerje med učitelji in študenti se od članice do članice močno razlikuje. Skrajne vrednosti predstavljajo razmerja: na FZU 45 študentov na učitelja in na FKKT 4 študenti na učitelja - povprečje je okoli 30 študentov na učitelja in sodelavca. Iz pregleda delovnih mest (2010-2012) je razvidno naraščanje vseh kategorij zaposlenih, skupno število novih zaposlitev je okoli 100 - najmanj v kategoriji visokošolskih učiteljev, kjer je 8 novih zaposlitev. Pojasnilo za nove zaposlitve smo dobili od predstavnikov Upravnega odbora. Zaradi manjših stroškov so ponovno zaposlili osebje za čiščenje (čiščenje je pred tem opravljal zunanji izvajalec).

Število raziskovalcev brez pedagoških obveznosti je na UM v povprečju majhno. Zopet pa so med članicami tudi na tem področju velike razlike. Omogočena je fleksibilnost med pedagoškimi in raziskovalnimi delom, ki jo določajo akti o zmanjšani pedagoški obveznosti.

Struktura sodelujočih v posameznih študijskih programih iz dokumentov za akreditacijo ni razvidna. Podatke pa je mogoče zbrati po pregledu programov na posameznih članicah. Hierarhična struktura sodelujočih visokošolskih učiteljev in sodelavcev od najštevilčnejših asistentov do najmanj številčnih rednih profesorjev je nekoliko porušena. V strukturi habilitacijskih nazivov prevladujejo asistenti (42,41 %), docenti (22,81 %), redni profesorji (14,89 %) in izredni profesorji (12,72 %). Porušeno je razmerje med izrednimi in rednimi profesorji, saj je slednjih več. Na nekaterih članicah je to nesorazmerje izrazito, izstopajo FOV, EPF, PEF, FNM. Vzroki za to so tudi zunanji (sistem financiranja, habilitacijski postopki). Univerza skuša to nesorazmerje reševati z razporeditvijo dela (vaj, seminarjev) tudi med visokošolske učitelje. Strateški cilji za področje kadrov vključujejo pomlajevanje in nova habilitacijska merila, ki bi ta nesorazmerja izravnala.

Iz podatkov prav tako ni razvidno, kakšno je ujemanje med delovnimi mesti in nazivom (npr. docent na delovnem mestu asistenta), vendar pa so v Merilih za vrednotenje dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev ta neskladja vsaj delno izravnana z ustreznimi korekcijskimi faktorji za pedagoške obremenitve. Ni zaslediti, ali ima univerza kakršenkoli mehanizem za ugotavljanje dejanskega izvajanja kontaktnih oblik študija z ustreznimi visokošolskimi učitelji in sodelavci (nosilci predmetov), oziroma ali to poteka na članicah. Akti, po katerih UM določa obveznosti in delovne obremenitve po posameznih nazivih, so navedeni in dostopni na spletu. Podatki o dejanski obremenitvi so dostopni na članicah in se od članice do članice razlikujejo.

Splošna ocena iz Samoevalvacijskega poročila za leto 2012 je, da je večina visokošolskih učiteljev preobremenjena s pedagoškim delom, oziroma da so obremenitve precej neuravnotežene. Kljub temu pa je UM uspelo pridobiti naziv "Exelence in Research", kar dokazuje prizadevanja rektorata in članic po uravnoteženju med pedagoškim in raziskovalnim delom in po raziskovalni odličnosti.

Univerza preko mednarodne pisarne vodi pregled, pospešuje in usmerja **mednarodno mobilnost** visokošolskih učiteljev, sodelavcev in raziskovalcev. Med mobilnost uvrščajo izmenjave v okviru spodbud EU, bilateralnih sporazumov, udeležbo na znanstvenih in strokovnih srečanjih in drugo. Mobilnost se povečuje, zadnji podatki za leto 2012 kažejo na 104 izvedena ERASMUS gostovanja za visokošolske učitelje in sodelavce in 45 za raziskovalce in strokovne sodelavce. Izmenjava pa je precej neuravnotežena; skoraj polovico manj je tujcev na gostovanju na UM. Razpisi o mobilnosti so dostopni

na spletu. Vodstvo univerze si prizadeva za uravnoteženje izmenjav in za večje število gostujočih učiteljev. Omogočeno je tudi sobotno leto, ki ga je v letu 2012 izkoristilo 6 učiteljev. Univerza vodi evidenco o mednarodnih (89 sporazumih) in nacionalnih sporazumih ter o med-univerzitetnem in med-inštitutskem sodelovanju od ustanovitve dalje.

Izvolitev v nazive poteka po merilih, ki jih določa, spreminja in sprejema Senat univerze po priporočilih članic. V naziv rednega profesorja volijo člani Senata UM, v ostale nazive volijo senati članic. Ponovne izvolitve volijo člani Senata članic univerze po postopku, ki je določen v Statutu UM. Postopke vodi služba za habilitacije rektorata. Habilitacijska komisija, ki je komisija senata obravnava predloge in predlaga izvolitve Senatu UM. Merila za izvolitve v različne nazive so usklajena z minimalnimi standardi NAKVIS-a (realizirano 2012). Tudi na pobudo UM se v okviru Rektorske konference pripravljajo nova habilitacijska merila na nacionalnem nivoju. V načrtu je prenova habilitacijskih meril in pogojev napredovanja, ki bi v večji meri temeljila na mednarodnih standardih in bila manj arbitrarna. Nova merila pa bi omogočala tudi boljše načrtovanje napredovanj in habilitacij. Mnoge članice UM že upoštevajo zahtevnejša merila (veljavna od 2013 dalje) za svoja habilitacijska področja. Postopek izvolitve je transparenten in določen s pravilnikom, ki je dostopen na spletu. Urejen je seznam predpisov in aktov, ki se pri tem upoštevajo. Vse informacije so dostopne na spletu. Odločbe o izvolitvah hrani strokovna služba UM. Kljub urejenim in predpisanim postopkom pri izvolitvah pa nastajajo pogosta nesoglasja!

Struktura področji habilitacij UM je usklajena s študijskimi programi. Pregled habilitacijskih področij je dostopen na spletu. Področja habilitacij se dopolnjujejo in spreminjajo na predloge članic, spremembe sprejema Senat UM. Vodena je evidenca vseh izvolitev s časovnimi roki. Iz pregledane dokumentacije je razvidno, da imajo vsi (za nekaj učiteljev oziroma sodelavcev ni podatkov) visokošolski učitelji in sodelavci, ki v letošnjem letu sodelujejo v študijskih programih, veljavno izvolitev v naziv. Iz dokumentov za akreditacijo pa niso razvidna njihova področja habilitacije.

Po rezultatih ankete sodeč, ki jo je UM izvedla za potrebe reakreditacije, se članice UM zelo različno ukvarjajo s **kadrovskim načrtovanjem** in spodbujanjem vseživljenjskega učenja oz. profesionalnega razvoja zaposlenih. To je povezano tudi z ugotovitvijo, da posamezne članice nimajo izdelane strategije razvoja. Splošna ocena iz samoevalvacijskega poročila je, da skoraj ni kariernega svetovanja za nadaljevanje profesionalne poti. Ta ocena pa ne vključuje delovanja Kariernega centra, ki v okviru svoje pristojnosti in zmožnosti opravlja svetovanje tudi za zaposlene na UM. Kljub precejšnji meri kritičnosti, ki jo je zaznali iz samovelavacijskih poročil, ni zaslediti, v kolikšni meri je pri kadrovanju prisoten tudi "inbreeding" - primeren diplomant postopoma nadomesti svojega učitelja na istem oddelku. Iz strateških ciljev za področje kadrov UM je mogoče razbrati, da se UM zaveda naštetih slabosti in načrtuje okrepljene aktivnosti v smeri dodatnega izobraževanja in usposabljanja ter načrtuje pomladitev kadrovske strukture. Načrtujejo tudi dosledno pedagoško usposabljanje s ciljem razvoja celovite pedagoške usposobljenosti in vzpostavitve mehanizmov, ki bodo prepoznavali, spodbujali in nagrajevali pedagoško odličnost.

Struktura in število podpornih delavcev (strokovnih, upravnih in tehničnih sodelavcev) je v povprečju UM primerna in zagotavlja dobro podporo študijskim in raziskovalnim procesom na univerzi. Razlike med primerljivimi članicami (glede na število študentov in številom učiteljev) so precejšnje, tako da je tudi na tem področju možna racionalizacija in poenotenje podporne strukture na celotni univerzi. Delovna mesta so sistematizirana (akt o sistematizaciji je posodobljen 2011) in zasedena skladno z zakonom in pravilniki, ki določajo to področje. Opis sistematiziranih delovnih mest je dostopen na spletu. Večina delovnih razmerij podpornih delavcev je sklenjena za nedoločen čas.

Tudi za nepedagoške delavce veljajo glede kariernega svetovanja in vseživljenjskega učenja podobne ugotovitve kot za pedagoške delavce. Iz anket, ki so bile izvedene za namen akreditacije, je razvidno, da vse članice nimajo vzpostavljenega sistema vseživljenjskega izobraževanja. Zato je tudi temu področju človeških virov v strategiji razvoja namenjena pozornost. Načrtovano je dodatno izobraževanje za vse, ki še nimajo formalne izobrazbe, saj je strateški cilj za zaposlene: strokovna usposobljenost, visoka

motiviranost in produktivnost. Realizacijo cilja omogoča tudi sklep o brezplačnem izobraževanju za zaposlene v programih UM.

Mobilnost nepedagoških delavcev v programu ERASMUS in drugih programih iz leta v leto narašča, ni pa še dosežen cilj 10 % izmenjave. Eden od vzrokov za to je omejevanje zaposlovanja in s tem večja obremenitev zaposlenih.

Ankete o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu so bile na nekaterih članicah izvedene, vendar so po komentarjih sodeč (Samoevalvacijsko poročilo 2012) njihovi rezultati zaskrbljujoči. Vzroki za to so tako notranji kot zunanji, na primer: povečan obseg dela zaradi zamrznitev zaposlovanja, ne izvajajo se napredovanja in drugo ...

Člane Senata univerze, ki so visokošolski učitelji, volijo s tajnim glasovanjem senati članic univerze tako, da so enakopravno in ustrezno zastopane vse članice univerze in vse znanstvene in umetniške discipline in strokovna ter študijska področja univerze. Senat vsake članice univerze izvoli v senat univerze po dva predstavnika, rektor in ravnatelj UKM sta člana Senata po svojem položaju. V senat univerze študentski svet univerze izvoli predstavnike, ki morajo imeti status študenta, tako da ima senat univerze najmanj eno petino izvoljenih članov študentov. V sedanji zasedbi ima senat UM, 33 predstavnikov članic, 10 članov predstavnikov študentov in rektorja, ki je član po svoji funkciji.

V letnih poročilih so podatki o izvolitvah v senat UM in trajanju mandatov članom.

Prednosti:

- Dober vpogled rektorja in njegove ekipe v delovanje Univerze v Mariboru in izdelana vizija razvoja.
- Visoka stopnja pripadnosti in zavezanosti ambicioznim ciljem univerze vseh sodelujočih (učitelji, študenti, podporno osebje).
- Vzdušje odprtosti in internacionalizacije tako med študenti kot med zaposlenimi.
- Veliko število zunanjih sodelavcev, kar dokazuje dobro vpetost UM v okolje.
- Spodbujanje k pedagoški in raziskovalni odličnosti.
- Dejavnosti s ciljem poenotenja na kadrovskem področju med članicami UM in med univerzami v Sloveniji (habilitacije, delovna obveznosti, plačila).
- Izdelana strategija razvoja kadrov (kadrovska politika).
- Načrtovanje novih habilitacijskih meril, ki bodo omogočala vzpostavitev piramidalne strukture učiteljev.
- Brezplačno izobraževanje podpornih služb v vseh študijskih programih, ki jih izvaja UM.
- Motivirano podporno osebje, ki pomembno prispeva h kakovosti celotnega študijskega procesa.
- Kadrovski priročnik za zaposlene.

Priložnosti za izboljšanje:

- Uvajanje anket in drugih aktivnosti za izboljšanje pedagoškega dela.
- Karierno svetovanje za pedagoške in nepedagoške delavce.
- Razbremenitev potencialnih raziskovalcev s pedagoškim delom.
- Uravnoteženje pedagoških obremenitev znotraj programov in med programi.
- Uravnoteženje razmerja učitelj/študent po članicah.
- Povečanje mobilnosti pedagoških in nepedagoških delavcev.
- Povečanje števila gostujočih učiteljev in raziskovalcev.
- Kadrovsko načrtovanje (zasedba delovnih mest, napredovanja in habilitacije) vsaj za obdobje petih let na vsaki članici.
- Uvajanje sistema stimulacij za pedagoško odličnost.
- Poenotenje organizacijske strukture podpornih služb na vseh članicah UM.
- V dokumentih razvoja (kadrovska politika) uskladiti nekatere cilje z ukrepi.

- Proaktivno delovanje senata in UO UM (vzdržnost) pri načrtovanju vpisnih mest za študente, ker to posredno vpliva tudi na število zaposlenih.

Neskladnosti:

Neskladnosti niso bile ugotovljene.

4. Področje presoje

ŠTUDENTI

UM izvaja dodiplomsko in podiplomsko izobraževanje v okviru sedemnajstih fakultet. V študijskem letu 2011/2012 je bilo na študijske programe vpisanih 20.025,5 študentov, od tega 16.481,5 dodiplomskih študentov z absolventi in 3.544 podiplomskih študentov. V zadnjih letih se število vpisanih dodiplomskih študentov zmanjšuje, povečuje se delež rednih študentov in število vpisanih študentov na podiplomskem študiju. Članice UM izvajajo študijske programe, ki sodijo na različna študijska področja - naravoslovne vede, družboslovne in humanistične vede, zdravstvo, izobraževanje, umetnost. Diplomanti tako pridobijo splošne in posamezne predmetno specifične kompetence glede na njihov študij, s katerimi lahko nastopajo na trgu dela. UM na različnih področjih delovanja sodeluje in pridobiva mnenje relevantnega okolja, vendar pa UM še ne zbira in analizira informacij o zaposljivosti diplomantov, zato ne moremo jasno opredeliti usklajenosti vpisa študentov s potrebami relevantnega okolja.

Študenti imajo v času študija na voljo več možnosti in načinov pridobivanja ustreznih kompetenc ter vključevanja v raziskovalne in strokovne projekte. Študenti so aktivno vključeni v ZRD - predvsem na naravoslovno-tehniških fakultetah. Študenti na dodiplomskih programih se v ZRD vključujejo predvsem z izdelavo seminarskih, diplomskih in raziskovalnih nalog, ki so predvidene znotraj posameznega študijskega programa. Študenti pri projektih sodelujejo v okviru obveznih in izbirnih predmetov, ki se izvajajo v sklopu raziskovanih projektov. Študenti se vključujejo v ZRD tudi na prostovoljni bazi izven obveznosti, ki jih določa študijski program. Študenti lahko zaprosijo za priznavanje le-teh na podlagi Pravilnika o priznavanju znanj in spretnosti, pridobljenih pred vpisom v program, ali za vpis aktivnosti v priložo k diplomi kot izkaz študentovih dodatnih dosežkov, povezanih z izobraževanjem. Z raziskovanjem se študenti prve stopnje srečajo tudi v okviru praktičnega usposabljanja, kjer so neposredno povezani z delovnim okoljem. Ta je sestavni del visokošolskih strokovnih študijskih programov in je tudi ovrednoten z ECTS točkami. Članice UM imajo sklenjene sporazume za opravljanje študijske prakse z več institucijami, podjetji, zavodi in raziskovalnimi inštituti. Praktično usposabljanje študentov spremljajo ustrezno usposobljeni koordinatorji prakse, ki so zaposleni na članicah, za kvalitetno izvedbo pa skrbijo tudi mentorji v podjetjih.

Svetovalne storitve v okviru univerze zagotavljajo Služba za študentske zadeve, Visokošolska prijavno-informacijska služba in Služba za mednarodno sodelovanje in programe mobilnosti. Svetovalne storitve za študente v zvezi s študijem izvajata tudi Služba za izobraževanje in študijske zadeve ter Služba za pravne in kadrovske zadeve. Na članicah so informacije vedno na voljo v referatu fakultete. Študenti imajo na voljo informacije o študiju, študentskih izmenjavah ter informacije o zaposljivosti. Univerza skrbi za informiranost študentov tudi preko redno ažurirane spletne strani univerze in spletnih strani članic ter preko obveščanja s spletno pošto. Študenti so zadovoljni z delom podpornih služb, prav tako pa se kaže velika povezava in sodelovanje s strokovnimi službami na članicah in strokovnimi službami na univerzi sami.

Karierni center UM, ki skrbi za načrtovanje kariere in lažji vstop diplomantov na trg dela, bo med drugim podrobneje spremljal diplomante in njihovo zaposljivost. Podatki o zaposljivosti se bodo sistematično spremljali v okviru Alumni kluba UM.

Študentom pri študiju pomaga tudi zelo dobro zasnovan sistem tutorstva in mentorstva za študente: uvajalno, predmetno tutorstvo, tutorstvo za študente s posebnimi potrebami, učiteljsko tutorstvo.

UM načrtuje in omogoča **mobilnost študentov** tako v Sloveniji kot v tujini ter priznava študijske obveznosti, ki so opravljene drugod. UM si prizadeva za krepitev prepoznavnosti v Evropi in svetovnem visokošolskem prostoru. UM ima podpisane bilateralne sporazume in sodeluje z 91 ustanovami s 4 celin, prav tako je članica mednarodnih visokošolskih zvez, prizadeva pa si tudi za kakovostno projektno sodelovanje na mednarodni ravni. Že 14 let UM aktivno sodeluje v programu Erasmus, kjer ima s 340 tujimi univerzami podpisane bilateralne sporazume. UM si prizadeva za uravnovešeno število študentov,

ki odhajajo v tujino in tistih, ki prihajajo na študij na UM, kljub vsemu pa se za izmenjavo odloči majhen delež študentov.

Študentom je omogočena tudi notranja izbirnost v okviru UM, ki je urejena v skladu s Pravilnikom o ECTS kreditnem sistemu študija na UM. Izbirnost je podprta s sistemom AIPS in je organizacijsko urejena z Navodili za izvajanje izbirnosti med članicami UM. Znanje, spretnosti in veščine, pridobljene izven in znotraj UM, se ustrezno priznavajo na pristojnem organu.

Študenti so skladno s Statutom Univerze v Mariboru in drugimi akti **organizirani v študentske svete** članic ter v Študentski svet Univerze v Mariboru. Delujejo na podlagi Pravilnika o delovanju in sestavi študentskih svetov. Študentje imajo svoje predstavnike tudi v organih upravljanja univerze in drugih organih oziroma komisijah Senata UM.

Redne volitve v Študentski svet članice se opravijo vsako leto, razpiše pa jih prorektor za študentska vprašanja. Študentski svet članice sestavljajo predsednik in en član vsakega letnika, en predstavnik absolventov in en predstavnik podiplomskih študentov. Kjer imajo na članicah različne smeri, se v skladu s tem ustrezno spremeni sama sestava. V okviru Študentskega sveta članice imajo predsedniki Študentskega sveta tudi funkcijo prodekana za študentska vprašanja, ki vodi delo in sklicuje seje študentskega sveta.

Študentski svet UM sestavljajo predstavniki posameznih članic univerze - vsaka članica ima enega predstavnika in prorektorja za študentska vprašanja, ki je član Študentskega sveta univerze po svojem položaju, ter en predstavnik Študentskega sveta stanovalcev študentskih domov. Volitve razpiše prorektor za študentska vprašanja. Člane ŠS UM volijo ŠS članice in Študentski svet stanovalcev študentskih domov izmed študentov. Mandatna doba članov študentskega sveta univerze traja dve leti. Pojavlja se vprašanje o avtonomnosti delovanja Študentskega sveta, saj predsednik Študentskega sveta hkrati opravlja funkcijo prorektorja za študentska vprašanja, ki je imenovan s strani rektorja. Prorektor/prodekan študent tako nastopa v dvojni vlogi - enkrat kot predsednik študentskega sveta in drugič kot prorektor/prodekan študent. Spremeniti bi bilo potrebno vsaj postopek imenovanja za študenta prorektorja in študenta prodekana - končni glas pri določitvi prorektorja/prodekana bi tako morali imeti študenti in ne rektor.

Informacije o delu študentskih svetov in krovnem Študentskem svetu UM so dosegljive preko spletne strani ter oglasnih mest na fakulteti, zadnja leta pa za obveščanje uporabljajo tudi družabna omrežja - Facebook in Twitter. Zapisniki sej ŠS UM so javno dostopni.

Študenti so vključeni v proces spremljanja in zagotavljanja kakovosti študijskih programov, podajajo svoja mnenja v habilitacijskih postopkih in so seznanjeni z rezultati študentskih anket. Letos so se aktivno lotili kampanje o študentskih anketah, kjer je glavni cilj študentsko anketo približati študentom in jih seznaniti o njeni pomembnosti. Študenti tudi sodelujejo pri vrednotenju in posodabljanju izvajanja študijskih programov preko študentske ankete. Hkrati izvajajo tudi anketo o obremenitvi študentov, vendar pa njeni podatki niso reprezentativni, ker je udeležba premajhna. Smiselno je, da se anketa o obremenitvi študentov vključi v študentsko anketo.

Učni izidi in kompetence diplomantov so navedene v opisu programa in v učnih načrtih, kjer so opredeljeni načini preverjanja učnih izidov. Učni izidi študentov se preverjajo preko različnih oblik preverjanja znanja (pisni in ustni izpiti, seminarji, zagovori diplomskih/magistrskih/doktorskih nalog...). Termini preverjanj in ocenjevanja znanja so javno objavljeni na začetku študijskega leta, podatki o učnih izidih študentov se zbirajo redno in so objavljeni v samoevalvacijskem poročilu.

Pravice in enakopravnost študentov na UM so opredeljene v Statutu UM, kjer 211. člen Statuta ureja položaj študentov invalidov in drugih, ki potrebujejo prilagojene pogoje za izobraževanje. Enakopravnost študentov s posebnim statusom ureja Pravilnik o študentih s posebnimi statusom na UM, enakopravnost študentov invalidov pa je še posebej določena v Pravilniku o študijskem procesu študentov invalidov UM. Tudi sicer študente s posebnimi potrebami na članicah obravnavajo različni organi, na katere lahko študentje naslovijo vlogo za pridobitev posebnega statusa. Vloge študentov se obravnavajo individualno, kontaktna oseba za študente invalide pa je tudi na univerzi.

Za študente s posebnimi potrebami se izvaja tudi posebni tutorski sistem.

UM je v postopku sistematizacije **spremljanja zaposljivosti diplomantov/magistrov/doktorandov**, zaenkrat pa sistema spremljanja zaposljivosti še nimajo. Podatke o zaposljivosti diplomantov nekatere članice zbirajo same, in sicer z anketiranjem in z ohranjanjem vezi v okviru Alumni klubov. UM ima v načrtu, da bo preko Alumni kluba UM enkrat letno izvedla anketo o zaposljivosti diplomantov UM. Anketo o sledljivosti zaposljivosti bo izvedel Karierni center UM predvidoma v mesecu februarju, in sicer tako, da bo po elektronski pošti pozval člane mreže Alumni UM k izpolnitvi ankete. UM je v okviru tega načrta že sprejela Navodila o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM, na osnovi katerih bo UM pričela izvajati ustrezne ankete z novim študijskim letom 2013/2014.

Prednosti:

- Ustrezna zastopanost študentov v organih upravljanja.
- Promocija in delo na prepoznavnosti študentske ankete.
- Zelo dobro razvit sistem tutorstva.
- Vključenost študentov v ZRD (predvsem naravoslovno-tehniške fakultete).
- Zadovoljstvo diplomantov s študijem in pridobljenim znanjem.
- Dobri odnosi na relaciji študenti– strokovne službe in relaciji študenti–profesorji.
- Dobra organizacija in povezava med Univerzo in članicami na področju svetovalne in administrativne službe.
- Dober sistem praktičnega usposabljanja na tistih članicah, ki ga izvajajo.
- Ustrezno urejen postopek obravnave študentov s posebnimi potrebami.

Priložnosti za izboljšanje:

- Spremeniti postopek imenovanja za študenta prorektorja in študenta prodekana (vprašljiva avtonomnost Študentskega sveta pri svojem delovanju).
- Spodbujanje študentov za večjo mobilnost.
- Vzpostaviti sistem spremljanja učnih izidov in kompetenc.
- Presoja ECTS o dejanski obremenitvi študentov naj se vključi v študentsko anketo.

Neskladnosti:

Neskladnosti niso bile ugotovljene.

5. Področje presoje

MATERIALNI POGOJI

Univerza v Mariboru ima večji del prostorov za svojo izobraževalno, raziskovalno in strokovno dejavnost v lasti, ostale pa v najemu za različno število let. Najem je urejen z ustreznimi pogodbami.

Med članicami univerze so velike **razlike v kakovosti materialnih pogojev**. Sodeč po gradivih in ogledih imajo vse članice primerne prostore za uresničevanje svojega poslanstva, in trenutno še zagotavljajo ustrezne pogoje za izvedbo študijskega procesa in raziskovalnega dela. Največja pridobitev v zadnjem letu je nova Medicinska fakulteta, ki bo s selitvijo sprostila predvsem prostore na rektoratu. Trenutna oprema na mlajših fakultetah (npr. Energetika) zagotavlja le temeljno študijsko dejavnost, ne pa tudi inovativne raziskovalne dejavnosti; novi laboratoriji so v gradnji, nekaj že dobavljene raziskovalne opreme pa čaka na postavitve v nove prostore.

Nekatere članice se soočajo s **pomanjkanjem prostorov** za izvedbo študijskega procesa (pomanjkanje laboratorijev in predavalnic) in prostore najemajo, medtem ko imajo druge članice dovolj prostih kapacitet in prostore celo oddajajo v najem. Tudi investicijsko vzdrževanje je na nekaterih članicah problematično in deloma ogroža študijski proces.

Večina članic je lociranih v centru mesta, kar omogoča povezovanje, uporabo skupne knjižnice in kakovostno izvajanje študijskih programov, znanstveno-raziskovalno oziroma in strokovno delo ter intenzivne obštudijske dejavnosti študentov. Na dislociranih enotah pa je zaznati drugačen študijski utrip in manj intenzivno študentsko življenje, manjšo povezanost z matično ustanovo in posledično tudi manjšo pripadnost UM.

UM zagotavlja študentom in zaposlenim **dostop do omrežja** ter storitve, ki so potrebne za kakovostno izvajanje pedagoške in raziskovalne dejavnosti. Študenti in zaposleni imajo dostop do izobraževalnega omrežja EduRoam, spremljanje pedagoških aktivnosti pa se izvaja preko lastnega informacijskega sistema AIPS (enotni sistem na celotni univerzi). Na nekaterih članicah sistem AIPS sicer še ni popolnoma integriran, saj določeni pedagogi še vedno ocene vpisujejo še na papirne prijavnice, v AIPS le-te kasneje vnesejo v pristojnih referatih za študentske zadeve. Uvajajo tudi informacijski sistem za raziskovanje (R&D Industry). Pri vodenju finančnih storitev trenutno uporabljajo informacijski sistem (FIPS). Pri izvajanju pedagoške dejavnosti uporabljajo sistem Moodle. Vlagatelj v dokumentaciji navaja, da na vseh članicah razpolaga z možnostjo e-študija v celoti (preko platforme Moodle), vendar se le-ta ne izvaja.

Računalniški center UM je dobro razvit, za informacijsko podporo skrbi 16 zaposlenih v sklopu samega računalniškega centra in dodatnih 20 zaposlenih na članicah (IKT strokovnjaki).

Študenti imajo omogočen dostop do številnih baz podatkov (npr. EBSCO, ScienceDirect, Web of Science ...) in do raziskav analitske hiše Garner, študentom posameznih fakultet pa so na voljo tudi aktualni operacijski sistemi ter razvojna orodja podjetja Microsoft (preko programa DreamSpark). Študenti lahko do omenjenih baz in interneta dostopajo preko računalnikov v računalniških učilnicah na članicah, v knjižnicah na članicah in v Univerzitetni knjižnici Maribor. Pri poučevanju nekateri pedagogi uporabljajo tudi elektronske table, na Fakulteti za zdravstvene vede in na Medicinski fakulteti pri poučevanju uporabljajo Simulacijski center.

Vse članice (z izjemo Fakultete za turizmo, v nastajanju je knjižnica na Fakulteti za energetiko) imajo **lastne knjižnice** urejene v sklopu članice, poleg tega pa lahko študenti dostopajo do gradiv tudi v Univerzitetni knjižnici Maribor. Univerzitetna knjižnica v Mariboru je centralna regijska knjižnica širšega pomena in je v pomoč predvsem študentom na članicah, ki so situirane v Mariboru; Univerzitetna knjižnica nudi tudi številna čitalniška mesta, dostop do baz podatkov in interneta, ima tudi naprave za branje slabovidnih. Za fakultete, ki so situirane izven Maribora je še posebej pomembno, da imajo dobro založene lastne knjižnice. Študentom je na voljo tudi medknjižnična izposoja (možnost izposoje gradiva na 12-ih izposojevališčih na članicah UM), kar jim zagotavlja enotna članska izkaznica. Prišlo je tudi do

zmanjševanja sredstev za nakup knjižničnega gradiva, posledično se študenti pogosto poslužujejo medknjižnične izposoje. Študijska gradiva in elektronske baze podatkov ustrezajo vsebini in stopnji študijskih programov, knjižnica pa ustreza določilom zakona o knjižničarstvu.

Prostori in oprema na članicah so deloma primerni za študente s posebnimi potrebami; približno na polovici članic nimajo dvigala za dostop do vseh prostorov, nimajo parkirnih mest in toalet, prilagojenih za invalide ipd. Na določenih članicah pa imajo tudi dvigala s prilagojenimi tipkami, urejene klančine do stavb in znotraj stavb ter nekatere posebne pripomočke, ki se za študente nabavijo individualno, in sicer glede na posebne potrebe študentov. UM sodeluje z Društvom študentov invalidov Slovenije, s katerimi so izvedli nekaj projektov (npr. "Delo s študenti s posebnimi potrebami s poudarkom na študentovih gibalnih in govorno-jezikovnih težavah, motnjah v duševnem zdravju in Aspergerjevem sindromu", "Delo s študenti s posebnimi potrebami: praktični primeri" ...) in izdali brošuro Prijazen študij za študente invalide. Članice sicer načrtujejo uvedbo dodatnih prilagoditev za študente s posebnimi potrebami (odprava fizičnih in arhitektonskih ovir), sredstva za to priskrbijo članice same oziroma se določeni ukrepi financirajo iz investicij UM. Prilagoditve se načeloma izvajajo ob drugih gradbenih posegih.

UM kot javna univerza delno pridobiva **proračunska sredstva** za izvedbo študijske, znanstvene, raziskovalne, umetniške oziroma strokovne dejavnosti po Uredbi o javnem financiranju visokošolskih zavodov in drugih zavodov. Finančna sredstva pridobivajo tudi z drugimi neproračunskimi viri (sredstva za raziskovalno dejavnost, sredstva iz šolnin in drugih prispevkov za študij ter druga pridobljena sredstva). UM je na dan 31. 12. 2011 razpolagala z finančnimi sredstvi v višini 164.506.033 EUR, od tega 75,74 % predstavljajo dolgoročna in sredstva v upravljanju, 23,53 % kratkoročna sredstva, 0,73 % pa so zaloge.

Razlike v finančnem stanju med članicami so precejšnje, delno izhajajo iz dediščine in zgodovine posamezne članice, delno pa iz zmožnosti pridobivanja sredstev na trgu. Tudi na tem področju so nekatere članice bolj uspešne, medtem ko druge s tega vira pridobijo le minimalen del sredstev. Rektorat je skupaj z Upravnim odborom predlagal različne ukrepe s ciljem večje solidarnosti med članicami, vendar so bili pri tem le delno uspešni. Vse bolj pa je prisotno zavedanje skupne usode vseh članic UM tudi na finančnem področju. Eden od ukrepov k večji finančni racionalizaciji je bila analiza študijskih programov. Glede na to, da se nekateri študijski programi v določenih delih kurikula podvajajo, so izvedli analizo programov in pripravljajo strategijo, ki bi skozi omejevanje podvajanja (posameznih delov kurikula ali celotnih študijskih programov) racionalizirala poslovanje članic. Nekatere članice se spopadajo tudi s težavo izvedbe 2. bolonjske stopnje oziroma predvsem izvedbo petega letnika, saj za kakovostno le-tega nimajo zadostnih finančnih sredstev. Posledice varčevanja so opazne tudi pri spremembah izvedbe študija – na nekaterih študijih je opazno zmanjšanje števila skupin (oziroma povečanje števila študentov v skupinah) in zmanjšanje števila kontaktnih ur.

Na ravni članic in univerze se redno pripravljajo načrte za zagotavljanje finančnih, materialnih in drugih virov (npr. finančni načrt UM, letni načrt ravnanja s stvarnim premoženjem...).

Prednosti:

- Dobro organizirana in urejena Univerzitetna knjižnica.
- Proaktivna vloga rektorata pri odpravljanju finančnih težav članic.
- Računalniški center dobro deluje in načrtujejo svoje delo.
- Raven IT storitev na UM je na visokem nivoju, v primerjavi z drugimi univerzami z informacijskimi viri iste velikosti.

Priložnosti za izboljšanje:

- Na univerzitetni ravni zagotoviti bolj optimalno razpolaganje s prostorskimi kapacitetami.
- Pridobiti še dodatna sredstva s trga.
- Uvedba mehanizma za reševanje slabega finančnega stanja predvsem tistih članic, ki so že več let v slabem finančnem položaju.

- Vzpostaviti večjo solidarnost med članicami na ravni univerze (finančni vidik).
- Vzpostaviti e-učenje: platforme so že vzpostavljene, možno nalaganje gradiv, a e-učenje v pravi obliki (razen na FL in FOV, ki imata akreditirane in izvajata študijske programe kot e-izobraževanje) še ni zaživelo.
- Nakup dodatnih študijskih gradiv (več izvodov in aktualizacija gradiva), kjer je to potrebno.
- Uvesti enotni informacijski sistem za vodenje finančnih storitev.
- Rešiti težave osebja na področju IT podpore.

Neskladnosti:

Neskladnosti niso bile ugotovljene.

6. Področje presoje

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Univerza v Mariboru ima dobro razvito skrb za kakovost, kar se odraža na več ravneh **organiziranosti**: že od leta 1997 na univerzi deluje komisija, ki skrbi za področje kakovosti (zdaj KOKU), kasneje je univerza pridobila tudi podporno službo, ki skrbi za področje kakovosti, z mandatom trenutnega vodstva pa tudi prorektorja, ki je zadolžen za področje kakovosti. Na rektoratu delujeta še samoevalvacijska skupina Rektorata UM in Center za razvoj kakovosti. Vzpostavljena je Komisija za trajnostno in družbeno odgovorno univerzo. Obstoječa organizacijska struktura se izkaže hkrati za prednost in slabost, slabost predvsem z vidika delitve nalog in odgovornosti za področje kakovosti. Sicer so v sistem kakovosti vpeti tudi ostali organi univerze in aktivno sodelujejo pri pripravi samoevalvacijskega poročila (glede na področje delovanja).

Zaradi raznolikosti in velike stopnje avtonomije posameznih enot znotraj univerze ima ta izziv oblikovati sistem zagotavljanja kakovosti, ki bo tako močan kot tudi fleksibilen. Močan sistem je potreben z vidika poudarjanja edinstvenosti univerze ter olajšanja širjenja dobrih praks. Prožnost pa je potrebna z vidika spoštovanja in krepitev specifičnih lastnosti posamezne enote. Čim prej je potrebno oblikovati nove, poenotene standarde (o čemer sicer že nekaj časa poteka diskusija na univerzi).

Postopki zagotavljanja in spremljanja kakovosti na univerzi potekajo transparentno. Objavljeni so dokumenti za področje kakovosti: *Pravilnik o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov KOKU* (s spremembami in dopolnitvami), *Poslovnik kakovosti*, *Merila za izbiro in potrditev evalvatorjev za potrebe notranjih evalvacij na UM*, zapisniki sej komisije KOKU, samoevalvacijska poročila univerze in njenih članic kot tudi akcijski načrti dejavnosti. Dokumenti in z njimi predpisani postopki sledijo tako nacionalnim kot mednarodnim usmeritvam. Iz dokumentov je tudi razvidna zaveza k izboljševanju kakovosti.

V postopke so **vključeni** pedagoški kot strokovni delavci na univerzi in študenti (preko različnih komisij, s sodelovanjem v anketah), v manjši meri pa drugi deležniki.

Prav tako samo vodstvo univerze izraža namero po izboljševanju kakovosti: opravljati svoje dejavnosti "boljše in z večjim zadovoljstvom vključenih". Po besedah vodstva je bila na univerzi opravljena analiza stanja na različnih področjih (z mednarodno primerjavo s podobnimi univerzami), na podlagi tega pa definirani parametri, na podlagi katerih se bo letno preverjal napredek. Kljub temu se zdi, da ni skupne strategije in ciljev kakovosti npr. glede na velikost učnih skupin, integracijo Erasmus-študentov, pomen praktičnega usposabljanja v programih ... Tesnejši odnos med akademiki iste discipline, ki se poučuje v različnih programih, bi pomagal optimirati mrežo študijskih programov.

Samoevalvacija na univerzi poteka po področjih presoje, določenih z Merili NAKVIS, in sicer na način, da so v poročilu identificirane prednosti, slabosti in priporočila za izboljšave. Univerza ugotavlja, da so bile prav zaradi samoevalvacijskih poročil in tam identificiranih priložnosti za izboljšave, določene tudi izvedene.

Kot primer dobre prakse lahko izpostavimo **notranje institucionalne evalvacije**, ki potekajo na članicah univerze skladno s postopki, ki veljajo za zunanjo evalvacijo. To je gotovo pomemben korak k razvoju sistema kakovosti, spremljanju napredka ter ozaveščanju akademske skupnosti o pomenu kakovosti na univerzi oz. fakultetah.

Kljub razmeroma uveljavljenemu sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti pa so razlike v kakovosti tako na področju poučevanja kot raziskovanja med članicami precejšnje in ne izhajajo iz razlik oz. posebnosti v samih programih. Raznolikost ne bi smela biti ovira za npr. izpostavljanje pomembnosti velikosti študijskih skupin kot enega izmed pogojev za kakovost kot tudi ohranitev celotnega sistema kot takega, kar pa je prepuščeno posamezni enoti in ni urejeno na univerzitetni ravni. Velika (tudi finančna) avtonomija posamezne enote je v tem primeru lahko ovira pri sprejemanju nujnih skupnih oz. usklajenih ukrepov, ki pa so po posameznih enotah nekoliko manj priljubljeni.

Prav tako se razlike kažejo pri implementaciji sistema samega. Vodstvo univerze razlike pripisuje zgodovini posameznih fakultet in usmeritvam, ki so jih boljše razvile; prav tako so nekatere fakultete precej nove, kar naj bi bil eden izmed vzrokov za slabše razvito raziskovalno dejavnost. Kljub temu si univerza prizadeva tudi za raziskovalno odličnost.

Pod vprašaj se postavlja kakovost študija na **dislociranih enotah**, saj so določene službe in storitve prisotne v Mariboru, kar pomeni, da imajo zaposleni in študenti iz drugih krajev do njih slabši dostop (npr. svetovalne službe rektorata, univerzitetna knjižnica – kljub organizaciji izposoje na lokacijah, možnost bivanja za študente in vključevanja v različne dejavnosti, ki potekajo na sedežu univerze ...). Prav tako podatki o raziskovalni dejavnosti na teh članicah odražajo nekoliko slabšo sliko napram preostalim članicam univerze. Opozoriti velja tudi na to, da se s predstavniki večine izmed teh fakultet skupina strokovnjakov med obiskom ni imela priložnosti srečati, tako da nimamo celovite informacije o kakovosti na teh članicah.

Samoevalvacija med drugim sloni na **anketah**, izvedenih med študenti: redno se spremlja obremenitev študentov skladno z ECTS; glede na ugotovljeno naj bi se posodabljali oz. prilagajali tudi programi, a študenti tega niso mogli potrditi s konkretnimi primeri. Do prilagajanja programov je do sedaj prišlo predvsem na račun nižanja finančnih sredstev. Študenti prav tako letno podajajo mnenja o pedagoškem delu (anketa je obvezna in anonimna). Ocene so javno objavljene, kar prispeva k transparentnosti, posredno pa vpliva tudi na izboljšanje kakovosti pedagoškega dela.

Na članicah z namenom evalvacije potekajo tudi letni razgovori z zaposlenimi.

Odličnost pedagoškega dela ni dodatno nagrajena (poleg tega pa pedagoško osebje precej različno dojema sam koncept kakovosti poučevanja). Prav tako pa v anketah določeni pomembni vidiki kakovosti poučevanja niso zajeti, npr. integracija Erasmus študentov, poučevanje v angleškem jeziku, implementacija praktičnega usposabljanja (PU) v program ... Ravno na tem področju obstajajo velike razlike med programi – tako z vidika pomena kot kakovosti PU. Razpoložljivost in kakovost PU sta v veliki meri odvisna od odgovornih na posamezni članici, kar pa zahteva čim prejšnjo opredelitev novih standardov in sistema spremljanja kakovosti PU, ter PU preoblikovati, izvajati in spremljati skladno s tem.

Univerza v sistem kakovosti **vključuje tudi študente** (za te so bila organizirana posebna izobraževanja), nekoliko manj pa so v sam sistem kakovosti vpeti drugi, zunanji deležniki (npr. delodajalci, diplomanti), kot tudi tujci na univerzi, ki niso seznanjeni oz. vključeni v postopke, ki potekajo na univerzi. Poleg študentskih predstavnikov je celotna populacija študentov vključena v postopke skozi različne ankete (predhodno omenjene), ki se izvajajo na članicah, kljub temu pa je zavedanje pomena kakovosti med študenti še premajhno oz. sodeč po pogovorih morda ne povezujejo različnih aktivnosti univerze oz. članic s konceptom kakovosti. Študentski svet sicer izvaja s tem povezane projekte in skuša informirati tudi tiste študente, ki ne delujejo kot predstavniki v organih fakultet oz. univerze.

Kot pomanjkljivost lahko izpostavimo to, da univerza še nima razvitega sistema **evalvacije kompetenc diplomantov** in ne spremlja učnih izidov **in zaposljivosti** svojih diplomantov. Na univerzi še ne deluje ALUMNI klub, preko katerega bi bilo to spremljanje lažje. Zadovoljstvo z učnimi izidi se spremlja le preko sistema študijskih praks, kjer delodajalci ocenijo znanje študenta, ki je opravljal prakso.

Delodajalci, s katerimi smo se srečali, so v splošnem zadovoljni s kakovostjo diplomantov UM. Kot primer dobre prakse lahko izpostavimo to, da nekateri sodelujejo s fakultetami tudi v fazi priprave programov – uskladitev glede kompetenc, potrebnih v delovnem okolju ... Drugi so izpostavili dobro sodelovanje s Kariernim centrom – s posredovanjem tega naj bi sklenili že nekaj zaposlitev s študenti oz. diplomanti UM.

Univerza sicer spremlja **zanimanje za študij**, a razvoja novih programov pogosto ne more utemeljiti na povpraševanju med (bodočimi) študenti ali trgom dela. Prav tako velja izpostaviti, da se na nekatere

fakultete (kjer je zanimanje za programe manjše od ponudbe) vpisujejo študenti oz. kandidati s slabšim učnim uspehom, kar se gotovo odraža tudi na kakovosti. V zadnjih letih se stopnjuje trend odliva najboljših maturantov (npr. zlati maturanti) iz regije, predvsem na sosednje tuje univerze (Avstrija).

Pohvaliti velja, da je univerza odprta za **pobude na področju kakovosti**, tako je npr. priključena poskusnemu projektu "U-multirank". Prav tako je bila pobudnica *Resolucije o zavezanosti slovenskih univerz za razvoj kulture kakovosti*, ki jo je sprejela Rektorska konferenca RS. Univerza je letos (2013) pristopila tudi k zunanji evalvaciji, ki jo izvaja EUA.

V zadnjem obdobju se univerza srečuje s precejšnjim **upadom sredstev**, predvsem iz naslova javnega financiranja, deloma pa se pozna tudi upad prihodkov iz šolnin izrednega študija. Trenutno naj bi sicer koristila obstoječe finančne rezerve, a so nekatere članice v finančno precej slabšem položaju, kar se odraža tudi na kakovosti, npr. skozi večanje študijskih skupin, krčenje števila kontaktnih ur, ... Kot prioriteto si sicer zastavljajo to, da "se študijski proces izvede", četudi v nekoliko okrnjeni obliki. Večjih pritožb s strani študentov na to temo na univerzi še niso bili deležni.

Prednosti:

- Sistem zagotavljanja kakovost je vzpostavljen in dobro deluje na večini fakultet.
- Primeren odnos univerze do zagotavljanja kakovosti.
- Dobra vključenost študentov v sistem zagotavljanja kakovosti.
- Dobro pripravljena dokumentacija in predpisi ter transparentnost postopkov in rezultatov.
- Izražena namera po vpetosti kulture kakovosti v vse pore zavoda.
- Vztrajno prizadevanje po kulturi kakovosti.
- Dobro razumevanje zagotavljanja kakovosti v podpornih službah univerze.

Priložnosti za izboljšanje:

- Čim prejšnja vzpostavitev poenotениh standardov na več ravneh delovanja zavoda in odprava razlik med članicami v procesu implementacije sistema zagotavljanja kakovosti (približno tretjina članic nekoliko zaostaja).
- Konkretizacija načrtov in ukrepov, ki vodijo k izboljšavam.
- Več proaktivnosti prorektorja za zagotavljanje kakovosti, zlasti za dokončanje projektov, povezanih z zagotavljanjem kakovosti (npr. standardov).
- Boljša koordinacija dejavnosti zagotavljanja kakovosti na univerzi – jasno opredeliti postopke, akterje in odgovornosti.
- Večja hitrost pri upravljanju sprememb s strani vodstva univerze.
- Implementacija minimalnih standardov znanja študentov – bolje uravnotežiti standarde po fakultetah.
- Vpeljati sistem evalvacije spremljanja učnih izidov kot tudi kompetenc in zaposljivosti diplomantov.
- Večji poudarek na evalvaciji pedagoškega (in raziskovalnega) dela in nagrajevanju odličnosti.
- Zmanjšati razlike v kakovosti pedagoškega in/ali raziskovalnega dela med članicami.
- Vpeljava novo razvitih standardov na univerzo takoj, ko je mogoče; o tem poteka diskusija že nekaj časa.
- Čim prej vpeljati poenotene kriterije ocenjevanja na univerzi (osip pri nekaterih predmetih je nesprejemljivo visok in študenti navajajo primere profesorjev, ki niso mogli primerno utemeljiti, zakaj je določen izdelek dobil neko konkretno oceno).

Neskladnosti:

- Neskladnosti niso bile ugotovljene.

POVZETEK

Univerza v Mariboru je druga po velikosti javna univerza v Sloveniji. Javno je bila razglašena 19. septembra 1975 leta kot logična preobrazba tedanjega Združenja visokošolskih zavodov Maribor, ki je združeval šest visokošolskih zavodov.

Ustanovitev Univerze v Mariboru in razmah raziskovanja sta pospešila razvoj novih fakultet, tako ima univerza danes že 17 članic, na katerih študira približno 22 000 študentov za njih pa skrbi okoli 1800 zaposlenih.

Univerza v Mariboru je dinamična in moderna univerza, ki predstavlja celovito izobraževalno in raziskovalno ustanovo in se nenehno prizadeva za odličnost na vseh področjih svojega delovanja. S krepitvijo humanističnih vrednot, kulturo dialoga in dviganjem ravni zavedanja, univerza prispeva k trajnostnemu družbenemu razvoju lokalnega in širšega okolja.

V pričujočem povzetku so podane opažene prednosti in predlogi za izboljšanje na UM tako kot jih je zaznala skupina strokovnjakov in v skladu s presojevanimi področji.

PREDNOSTI UM:

1. Področje presoje - **VPETOST V OKOLJE**

- Javno objavljeni poslanstvo, vizija in strateška usmeritev.
- Dobra povezanost Univerze v Mariboru z gospodarstvom, kulturnim in javnim življenjem v Podravski regiji.

2. Področje presoje - **DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA**

- UM je ena izmed vodilnih univerz v državah srednje in vzhodne Evrope. Študijski programi, učno okolje, zlasti sistem tutorstva in druge podporne storitve za študente, ki jih nudi administrativno osebje so zelo cenjeni s strani študentov.
- (Precej pozno) razvita strategija UM definira rektoratu, fakultetam, upravnim službam in vsem posameznim univerzitetnim članom položaj univerze v okolju, perspektive, dolgoročne in srednjeročne cilje in vedenjske vzorce za doseganje ciljev.
- Jasna zavezanost in težnja vodstva k razvoju univerze – na vseh področjih, kot tudi k prilagajanju danim (finančnim) razmeram na način, ki omogoča ohranjanje in izboljševanje kakovosti.
- Demokratičnost in transparentnost postopkov na univerzi.
- Spodbujanje in vzpostavljanje inovacijskega okolja (RAZ:UM, "Out of the box seminarji" ...).

3. Področje presoje - **KADRI**

- Dober vpogled Rektora in njegove ekipe v delovanje Univerze v Mariboru in izdelana vizija razvoja.
- Visoka stopnja pripadnosti in zavezanosti ambicioznim ciljem Univerze vseh sodelujočih (učitelji, študenti, podporno osebje).
- Vzdušje odprtosti in internacionalizacije, tako med študenti kot med zaposlenimi.
- Veliko število zunanjih sodelavcev, kar dokazuje dobro vpetost UM v okolje.
- Spodbujanje k pedagoški in raziskovalni odličnosti.
- Dejavnosti s ciljem poenotenja na kadrovskem področju med članicami UM in med univerzami v Sloveniji (habilitacije, delovna obveznosti, plačila).
- Izdelana strategija razvoja kadrov (kadrovska politika).
- Načrtovanje novih habilitacijskih meril, ki bodo omogočala vzpostavitev piramidalne strukture učiteljev.

- Brezplačno izobraževanje podpornih služb v vseh študijskih programih, ki jih izvaja UM.
- Motivirano podporno osebje, ki pomembno prispeva k kakovosti celotnega študijskega procesa.
- Kadrovski priročnik za zaposlene.

4. Področje presoje - **ŠTUDENTI**

- Ustrezna zastopanost študentov v organih upravljanja.
- Promocija in delo na prepoznavnosti študentske ankete.
- Zelo dobro razvit sistem tutorstva.
- Vključenost študentov v ZRD (predvsem naravoslovno-tehniške fakultete).
- Zadovoljstvo diplomantov s študijem in pridobljenim znanjem.
- Dobri odnosi na relaciji študenti- strokovne službi in relaciji študenti- profesorji.
- Dobra organizacija in povezava med Univerzo in članicami na področju svetovalne in administrativne službe.
- Dober sistem praktičnega usposabljanja na tistih članicah, ki ga izvajajo.
- Ustrezno urejen postopek obravnave študentov s posebnimi potrebami.

5. Področje presoje – **MATERIALNI POGOJI**

- Dobro organizirana in urejena Univerzitetna knjižnica.
- Proaktivna vloga rektorata pri odpravljanju finančnih težav članic.
- Računalniški center dobro deluje in načrtujejo svoje delo.
- Raven IT storitev na UM je na visokem nivoju, v primerjavi z drugimi univerzami z informacijskimi viri iste velikosti.

6. Področje presoje – **ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI**

- Sistem zagotavljanja kakovost je vzpostavljen in dobro deluje na večini fakultet.
- Primeren odnos univerze do zagotavljanja kakovosti.
- Dobra vključenost študentov v sistem zagotavljanja kakovosti.
- Dobro pripravljena dokumentacija in predpisi ter transparentnost postopkov in rezultatov.
- Izražena namera po vpetosti kulture kakovosti v vse pore zavoda.
- Vztrajno prizadevanje po kulturi kakovosti.
- Dobro razumevanje zagotavljanja kakovosti v podpornih službah univerze.

PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE NA UM:

1. Področje presoje - **VPETOST V OKOLJE**

- Poiskati priložnosti za sodelovanje na vseh raziskovalnih področjih, ki jih izvaja Univerza v Mariboru.
- Več povezovanja študentov z delodajalci, vključevanja v strokovno in raziskovalno delo - predvsem na članicah, ki v svojih študijskih programih ne predvidevajo praktičnega usposabljanja.
- Čim prej vzpostaviti sistem za spremljanje zaposljivosti diplomantov in razvoja njihove kariere ter vzpostaviti sistem za spremljanje pridobljenih kompetenc.
- Razviti dober model (uveljavljen na nekaterih področjih univerze) oblikovanja/ponovnega oblikovanja učnih izidov/kompetenc glede na potrebe trga in delodajalce.

2. Področje presoje - **DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA**

- Uskladitev poslanstva in strategije univerze s članicam in zaveza k istim ciljem.
- Konkretizacija ukrepov za doseganje ciljev (dolgoročni operativni načrt).

- Oblikovanje strategije za diferenciacijo univerze/članic/programov od konkurenčnih.
- Razviti sistem, ki bo vodstvu omogočal boljše delegiranje nalog kot tudi pospešil procese sprememb in inovacij pri samem delovanju univerze.
- Revidirati način izbire in imenovanja študentskih predstavnikov (študent prorektor, študent prodekan).
- Krepitev in širitev raziskav na nekaterih raziskovalno manj aktivnih fakultetah (npr. PF).
- Povečati število gostujočih profesorjev (v obeh smereh).
- Razvoj sistema nagrajevanja pedagoške in raziskovalne odličnosti.
- Poenotenje standardov za pedagoško/raziskovalno/administrativno odličnost po članicah.
- Pridobivanje večjega deleža (raziskovalnih) sredstev na trgu.
- Sistematično spodbujanje vključevanja študentov v ZRD.
- Razvoj strategije za načrtovanje vpisa, ki naj temelji na dejanskih potrebah (delovnega) okolja.
- Razvoj e-učenja in učenja na daljavo.
- Vključitev večjega deleža praktičnega usposabljanja v študijske programe.
- Vzpostaviti sistem za spremljanje zaposljivosti in kompetenc diplomantov na trgu dela.
- Racionalizacija organizacije UM z zmanjšanjem števila fakultet in študijskih programov, poenotenje in centralizacija upravnih storitev.
- Internacionalizacija strategije za doseganje ciljev, določenih v nacionalnem programu izobraževanja 2011-2020.
- Usmeritev UM v povezovanje z vodilnimi Ameriškimi in Azijskimi univerzami za povečanje mobilnosti študentov (poleg Erasmus in CEEPUS programov).
- Preverjanje znanja angleščine pri zaposlovanju učiteljev, administrativnega osebja in študentov.
- Povečati število predmetov in študijskih programov, ki se izvajajo v angleškem jeziku, še posebej za namene izmenjav.
- Motivirati slovenske študente da se udeležujejo predavanj v angleščini.

3. Področje presoje - **KADRI**

- Uvajanje anket in drugih aktivnosti za izboljšanje pedagoškega dela.
- Karierno svetovanje za pedagoške in nepedagoške delavce.
- Razbremenitev potencialnih raziskovalcev s pedagoškim delom.
- Uravnoteženje pedagoških obremenitev znotraj programov in med programi.
- Uravnoteženje razmerja učitelj/študent po članicah.
- Povečanje mobilnosti pedagoških in nepedagoških delavcev.
- Povečanje števila gostujočih učiteljev in raziskovalcev.
- Kadrovsko načrtovanje (zasedba delovnih mest, napredovanja in habilitacije) vsaj za obdobje petih let na vsaki članici.
- Uvajanje sistema stimulacij za pedagoško odličnost.
- Poenotenje organizacijske strukture podpornih služb na vseh članicah UM.
- Uvajanje anket o zadovoljstvu zaposlenih na vseh članicah UM.
- V dokumentih razvoja (kadrovska politika) uskladiti nekatere cilje z ukrepi.
- Proaktivno delovanje Senata in UO UM (vzdržnost) pri načrtovanja vpisnih mest za študente ker to posredno vpliva tudi na število zaposlenih.

4. Področje presoje - **ŠTUDENTI**

- Spremeniti postopek imenovanja za študenta prorektorja in študenta prodekana (vprašljiva avtonomnost Študentskega sveta pri svojem delovanju).
- Spodbujanje študentov za večjo mobilnost.
- Vzpostaviti sistem spremljanja učnih izidov in kompetenc.
- Presoja ECTS o dejanski obremenitvi študentov naj se vključi v študentsko anketo.

5. Področje presoje – **MATERIALNI POGOJI**

- Na univerzitetni ravni zagotoviti bolj optimalno razpolaganje s prostorskimi kapacitetami.
- Pridobiti še dodatna sredstva s trga.
- Uvedba mehanizma za reševanje slabega finančnega stanja predvsem tistih članic, ki so že več let v slabem finančnem položaju.
- Vzpostaviti večjo solidarnost med članicami na ravni univerze (finančni vidik).
- Vzpostaviti e-učenje (platforme so že vzpostavljene, možno nalaganje gradiv, a e-učenje v pravi obliki še ni zaživel).
- Nakup dodatnih študijskih gradiv (več izvodov in aktualizacija gradiva), kjer je to potrebno.
- Uvesti enotni informacijski sistem za vodenje finančnih storitev.
- Rešiti težave osebja na področju IT podpore.

6. Področje presoje – **ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI**

- Čim prejšnja vzpostavitev poenotениh standardov na več ravneh delovanja zavoda in odprava razlik med članicami v procesu implementacije sistema zagotavljanja kakovosti (približno tretjina članic nekoliko zaostaja).
- Konkretizacija načrtov in ukrepov, ki vodijo k izboljšavam.
- Več proaktivnosti prorektorja za zagotavljanje kakovosti, zlasti za dokončanje projektov, povezanih z zagotavljanjem kakovosti (npr. standardov).
- Boljša koordinacija dejavnosti zagotavljanja kakovosti na univerzi – jasno opredeliti postopke, akterje in odgovornosti.
- Večja hitrost pri upravljanju sprememb s strani vodstva univerze.
- Implementacija minimalnih standardov znanja študentov – bolje uravnotežiti standarde po fakultetah.
- Vpeljati sistem evalvacije spremljanja učnih izidov kot tudi kompetenc in zaposljivosti diplomantov.
- Večji poudarek na evalvaciji pedagoškega (in raziskovalnega) dela in nagrajevanju odličnosti.
- Zmanjšati razlike v kakovosti pedagoškega in/ali raziskovalnega dela med članicami.
- Vpeljava novo razvitih standardov na univerzo takoj, ko je mogoče; o tem poteka diskusija že nekaj časa.
- Čim prej vpeljati poenotene kriterije ocenjevanja na univerzi (osip pri nekaterih predmetih je nesprejemljivo visok in študenti navajajo primere profesorjev, ki niso mogli primerno utemeljiti, zakaj je določen izdelek dobil neko konkretno oceno).

SUMMARY

University of Maribor (also UM) is the second largest public university in Slovenia. It was publicly declared on in 1975 on September 19 as a logical reformation of then Union of Higher Education Institutions in Maribor with six HE institutions.

The foundation of University of Maribor and the growing research accelerated the development of new faculties. Thus, the University today has 17 members with approximately 22000 students and 1800 employed.

As a dynamic and modern university, **offering** a holistic education and **dedicated** research, UM constantly strives for excellence **in all areas of its work**. By strengthening humanistic values, culture of dialogue and raising the level of awareness, the university contributes to sustainable social development **within the** local and broader environment.

This summary includes the advantages and recommendations for improvement as observed by the group of experts according to the areas of assessment.

ADVANTAGES OF UM:

1. Area of assessment – **INTEGRATION WITH THE ENVIRONMENT**

- Published mission, vision and strategy.
- Good connection of University of Maribor with the business sector, cultural and public life in Podravje region.

2. area of assessment – **FUNCTIONING OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

- UM is one of the leading universities in countries of Central and Eastern Europe. Study programmes, learning environment and especially the tutoring system and other supporting services for students provided by the administrative staff are **highly** valued by the students.
- The (rather late) developed strategy defines for the rectorate, the faculties, the administrative departments and all individual university members the position of UM in the environment, the perspectives, the long-term and mid-term goals and the behaviour patterns to achieve the goals. It will help internally to coordinate different interests of faculties, to unify their diverse standards, to focus on their strengths, and to improve research.
- Clear obligation and tendency of management to the development of UM in all areas and to adapting to given (financial) circumstances in a way that enables quality to be maintained and improved.
- Democratic and transparent procedures at the university.
- Encouraging and creating innovation environment (RAZ:UM, "Out of the box seminars" ...).

3. area of assessment – **HUMAN RESOURCES**

- Rector and his team have a good insight into the functioning of the university and a good vision for development.
- High level of belonging and obligation to ambitious goals of university among all participants (teachers, students, administrative staff).
- Openness and internationalization among students and employed.
- Large number of external collaborators proves good integration of UM into the environment.
- Encouraging pedagogical and research excellence.

- Unification in the field of human resources among the members of the university and among other Slovenian universities (habilitations, employment obligations, salaries).
- Refined strategy of human resource development (HR policy).
- Planning new habilitation rules that will enable to set-up the pyramid structure of teaching staff.
- Complimentary education of administrative staff in all study programmes provided by UM.
- Motivated administrative staff that importantly contributes to the quality of the entire study process.
- Human resources manual for all employed.

4. area of assessment - **STUDENTS**

- Appropriate representation of students in management bodies.
- Promotion and work on the recognisability of student survey.
- A very well developed tutoring system.
- Inclusion of students in scientific and research work (especially in technical faculties and faculties of natural sciences).
- Graduates are satisfied with their study and acquired knowledge.
- Students and administrative staff as well as students and teaching staff have good relations.
- Good organization and connection between the university and its members in the area of counselling and administration.
- Good system of practical training of faculties with study programmes that include practical training.
- Properly organized procedure for treating students with special needs.
- Excellent knowledge of Standards required in the appointment of student tutors.

5. area of assessment – **MATERIAL CONDITIONS**

- Well organized University library.
- Proactive role of rectorate in solving financial issues of member faculties.
- The computer centre is operating and planning its work well.
- IT services are on high level.

6. area of assessment – **QUALITY ASSURANCE**

- The system of quality assurance has been set-up and is operating well at the majority of faculties.
- The university has an appropriate attitude towards quality assurance.
- Good inclusion of students into the system of quality assurance.
- Well prepared documentation and regulations, as well as transparent procedures and results.
- Expressed intent to integrate quality culture in all aspects of the university.
- Constant aspiration to quality culture.
- Good understanding of quality assurance in support services of the university.

RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT:

1. area of assessment - **INTEGRATION WITH THE ENVIRONMENT**

- Find the opportunities for cooperation in all UM's areas of research.
- Improve the connection between students and employers and the inclusion of students into professional and research work - especially at the member faculties that do not have practical training in their study programmes.

- Set-up the system for monitoring the employability of graduates and the development of their careers as soon as possible, as well as set-up the system for monitoring the acquired competencies.
- Develop the excellent model (established in certain areas of the University) of designing/re-designing learning outcomes/competences according to the demands of the labour market and employers.

2. area of assessment - **FUNCTIONING OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

- Harmonize mission and strategy among the university and its members and commit to the same goals.
- Exactly determine the measures for achieving the goals (long term operational plan).
- Form a strategy for differentiation of university/member faculties/study programmes from the competition.
- Develop a stronger system of delegation and quicken the pace of innovation and change.
- Revise the mode of selecting and appointing student representatives (student vice-rector, student vice-dean).
- Strengthening and spreading research in some less active faculties (i.e. Faculty of Law).
- Increase the number of visiting professors (in-going and out-going).
- Develop the system of awarding pedagogical and research excellence.
- Unify the standards for pedagogical/research/administrative excellence on member faculties.
- Getting more financial resources (for research) in the market.
- Systematically encourage the inclusion of students into the scientific and research work.
- Develop the strategy for planning enrolment which should be based on actual needs of (labour) environment.
- Development of e-learning and blended learning.
- Greater inclusion of practical training into study programmes.
- Set-up a system for monitoring employability and competencies of graduates in the labour market.
- Rationalization of university organization by reducing the number of faculties and study programmes, unifying and centralizing administrative services.
- Internationalization of strategy for achieving goals determined by the National Higher Education Programme 2011–2012.
- UM should focus on connecting with the leading American and Asian universities in order to increase student mobility (apart from Erasmus and CEEPUS programmes).
- Checking the knowledge of English while employing teaching and administrative staff as well as students.
- Increase the number of courses in study programmes which are provided in English language, especially for international purposes.
- Motivate Slovene students to attend lectures in English.

3. area of assessment – **HUMAN RESOURCES**

- Introducing surveys and other activities for the improvement of pedagogical work.
- Career counselling for pedagogical and non-pedagogical staff.
- Relieving potential researchers of pedagogical work.
- Balancing pedagogical workload within and among study programmes.
- Balancing the teacher/student ratio among the member faculties.
- Increase the mobility of pedagogical and non-pedagogical workers.
- Increase the number of visiting professors and researchers.

- Human resource planning (taking posts, promotions and habilitations) at least for the period of five years at each member faculty.
- Introducing the system of awards for pedagogical excellence.
- Unifying the organization structure of support services on all UM faculties.
- Introducing the survey on satisfaction of workers on all UM faculties.
- Some goals should be harmonized with measures in the strategic documents (HR policy).
- Proactive cooperation of university's senate and governing board (sustainability) when planning enrolment since this indirectly influences the number of employees.

4. area of assessment - **STUDENTS**

- Change the procedure of appointing student vice-rector and student vice-dean (question of autonomy of Student council).
- Encouraging students to greater mobility.
- Set-up a system of monitoring learning outcomes and competencies.
- The assessment of actual workload of students according to ECTS should be included in the student survey.

5. area of assessment – **MATERIAL CONDITIONS**

- Provide more optimal spatial capacities at the university level.
- Acquire additional financial resources from the market.
- Introduce a mechanism for solving the poor financial situation of member faculties with enduring financial problems.
- Create greater solidarity among member faculties at the level of the university (financial aspect).
- Set-up e-learning (platforms have already been set-up, possible sharing of study materials, however, e-learning has not yet properly come to life).
- Purchase of additional study materials (more literature, updating the literature) where necessary.
- Introduce a unified information system for managing financial services.
- Solve the staffing problems in areas of IT support.

6. area of assessment – **QUALITY ASSURANCE**

- Unify the standards on several levels of university's operation as soon as possible and eliminate the differences among university members in the system of quality assurance (approx. one third of university members is somewhat lagging behind).
- Making concrete plans and taking concrete measures for improvement.
- The vice-rector for quality assurance should be more proactive, especially in completing projects connected with quality assurance (i.e. standards).
- Better coordination of quality assurance activities at the university – clear definition of procedures, actors and responsibilities.
- Faster management of changes by the university management.
- Implementation of minimal standards for the knowledge of students – better balancing of standards evaluating among the member faculties.
- Introduce a system of the monitoring of learning outcomes, as well as competencies and employability of graduates.
- Greater emphasis on the evaluation of pedagogical (and research) work and awarding for excellence.
- Reducing the differences in the quality of pedagogical work and/or research work among member faculties.
- Introduce newly developed Standards across the university as soon as possible; these have been under discussion/development for quite some time.

- Introduce grade-related criteria across the University as soon as possible (some failure rates in certain courses are unacceptably high and student commentary gave examples of tutors being unable to explain convincingly why an essay/assignment had received the particular grade awarded).

Zahvala skupine strokovnjakov

Iskrena zahvala Rektorju prof. dr. Danijelu Rebolju in vsem zaposlenim na Rektoratu za prisrčen sprejem, izjemno dobro organizacijo in pogoje za delo pri izvedbi presoje Univerze v Mariboru.

Zahvala gre prav tako dekanom fakultet, ki jih je skupina strokovnjakov obiskala po programu presoje, vsem pedagogom, raziskovalcem, administrativnem in strokovnem osebju, ki so sodelovali pri intervjujih v dneh od 29. do 31. maja 2013, na Univerzi v Mariboru.

Posebna zahvala je namenjena študentom, tistim zaradi katerih takšne presoje dobijo smisel. S svojimi odgovori so študenti prepričali skupino strokovnjakov, da so pripravljeni na sodelovanje in izmenjavo mnenj kot tudi na izzive, ki jih ustvarja današnji čas in svet okoli nas.

Za sodelovanje in strokovno pomoč se zahvaljujemo tudi obema prevajalcema in predstavnikoma NAKVIS-a mag. Jerneju Široku in g. Klemenu Šubicu.

V Ljubljani, 09. septembra 2013