

## PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA UNIVERZE V MARIBORU

### UVOD

Univerza v Mariboru je 13. 9. 2013 prejela končno evalvacijsko poročilo skupine strokovnjakov v postopku ponovne akreditacije Univerze v Mariboru. Z dopisom nas je NAKVIS hkrati zaprosil, da pripravimo in posredujemo akcijski načrt z natančnim terminskim planom in odgovornimi osebami za realizacijo aktivnosti.

Univerza v Mariboru je na osnovi prejetega končnega poročila pripravila predloge za izboljšanje delovanja s predlogi ukrepov, terminskim planom in odgovornimi za izvedbo (akcijski načrt). Dokument je usklajen z NPVŠ 2011 - 2020, RISS 2011 – 2020, evropskimi smernicami razvoja kakovosti visokošolske dejavnosti in strateški dokumenti Univerze v Mariboru. Ker se zavedamo, da gre za izjemno pomemben dokument in da bodo zaveze, zapisane v njem, ključnega pomena za odpravo pomanjkljivosti in izboljšanje kvalitete na vseh področjih delovanja v naslednjih letih, smo opravili široko razpravo o predlogih za izboljšanje delovanja Univerze v Mariboru. Nato je bil dokument sprejet na Senatu, Upravnem odboru in Študentskem svetu Univerze v Mariboru.

Priporočila ekspertov za izboljšanje, navedena v tabeli v nadaljevanju, vključujejo priložnosti za izboljšanje, ki so jih eksperti posebej izpostavili pri posameznih področjih, dodatno pa so vključena tudi nekatera priporočila, ki so povzeta iz popisov presoje posameznih področjih. Za vsako izmed priporočil smo predlagali enega ali več ukrepov, ki jih nameravamo izvesti z namenom izboljšanja delovanja Univerze v Mariboru. Na tem mestu želimo Svet NAKVIS-a in druge bralce opozoriti, da bo mogoče predloge za izboljšanje delovanja Univerze v Mariboru v celoti uresničiti samo pod pogoji, če bomo zanje imeli ustrezne zakonske podlage (ZVIS in Zakona o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD)) in zagotovljeno ustrezno ter stabilno financiranje.

## PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA UNIVERZE V MARIBORU

	Priporočila ekspertov za izboljšanje <b>1. Področje presoje - VPETOST V OKOLJE</b>	<b>Predlagani ukrepi UM</b>	Ukrepi/aktivnosti se začne izvajati: tako = 0, čez eno leto = 1, čez dve leti = 2, čez tri leta = 3, ...	Prvi rezultati uresničevanja ukrepov oz. aktivnosti	Odgovorni za izvedbo
<b>1.1</b>	Najti priložnosti za sodelovanje na vseh raziskovalnih področjih, ki jih izvaja Univerza v Mariboru.	<p><b>1.1.1.</b> Povečati obseg povezovanja na prioritetnih področjih raziskovanja znotraj UM s spodbujanjem interdisciplinarnosti, prenosom dobrih praks, itd. v sodelovanju z gospodarstvom/okoljem.</p> <p><b>1.1.2.</b> Nadgraditi obstoječo bazo sodelovanja z gospodarstvom/okoljem na področju raziskovalne, razvojne in inovacijske dejavnosti z R&amp;D Industry portal.</p>	0	december 2014	vodstvo UM, vodstva članic
<b>1.2</b>	Boljše povezovanje študentov z delodajalci, več vključevanja v strokovno in raziskovalno delo - predvsem na članicah, ki v svojih študijskih programih ne predvidevajo praktičnega usposabljanja.	<p><b>1.2.1.</b> Ustanovitev programskih svetov za študijska področja/programme ali fakultete preko katerih bodo zunanji deležniki sodelovali pri oblikovanju, spreminjanju in izvedbi študijskih programov.</p> <p><b>1.2.2.</b> Zagotavljanje možnosti vključevanja študentov na vseh stopnjah v strokovno in raziskovalno delo preko projektov na univerzitetnem nivoju (npr. Demola).</p> <p><b>1.2.4.</b> Spodbujanje sodelovanje strokovnjakov iz prakse v študijskem procesu, tudi kot zunanji delovni mentorji pri zaključnih delih na vseh stopnjah študija.</p>	0	oktober 2014	vodstva članic
<b>1.3</b>	Vzpostaviti sistem za spremljanje zadovoljstva s študijem ter zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM.	<p><b>1.3.1.</b> Izvajanje ankete o zadovoljstvu s študijem na UM v skladu z Navodilom o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM (N7/2013-41 AG).</p> <p><b>1.3.2.</b> Izvajanje ankete o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM v skladu z Navodilom o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM (N7/2013-41 AG).</p> <p><b>1.3.3.</b> Dolgoročno načrtovanje razvoja študijskih programov in vpisne politike ob upoštevanju rezultatov anket in različnih analiz.</p>	0	junij 2014	RCUM, Oddelek za izobraževanje, Oddelek za raziskovalno in umetniško dejavnost, Karierni center UM)
<b>1.4</b>	Razviti dober model (uveljavljen na nekaterih področjih univerze) oblikovanja/ponovnega	<b>1.4.1.</b> Prenašanje primerov dobrih praks za preverjanje in oblikovanje ustreznosti kompetenc študentov med članicami.	1	september 2015	resorni prorektor, resorni prodekani

	oblikovanja učnih izidov/kompetenc glede na potrebe trga in delodajalce.	1.4.2. Vključevanje programskih svetov in rezultatov anket pri oblikovanju in preverjanju ustreznosti kompetenc, ki jih pridobijo diplomanti.	1	september 2015	resorni prorektor, vodstva članic, ki teh kompetenc še ne preverjajo
	<b>Priporočila ekspertov za izboljšanje</b> <b>2. Področje presoje - DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA</b>	<b>Predlagani ukrepi UM</b>	<b>Ukrepi/aktivnosti se začne izvajati:</b> takoj = <b>0</b> , čez eno leto = <b>1</b> , čez dve leti = <b>2</b> , čez tri leta = <b>3</b> , ...	<b>Prvi rezultati uresničevanja ukrepov oz. aktivnosti</b>	<b>Odgovorni za izvedbo</b>
2.1	Uskladitev poslanstva in strategije univerze s članicami in zaveza k istim ciljem.	2.1.1. Sprejem strategije razvoja UM 2020 in s tem povezanih ciljev in aktivnosti.	0	februar 2014	vodstvo UM in organi UM
		2.1.2. Uskladitev strategij, poslanstev in vizij članic s strateškimi dokumenti UM.	0	december 2015	vodstvo UM, vodstva članic, organi UM
		2.1.3. Oblikovanje strateških svetov UM za spremljanje in posodabljanje strateških načrtov UM. V strateške svete bomo vključili tudi zunanje deležnike.	1	december 2014	vodstvo UM, vodstva članic
2.2	Konkretizacija ukrepov za doseganje ciljev (dolgoročni operativni načrt).	2.2.1. V internih predpisih UM določiti ukrepe za (ne)izvajanje-(ne)doseganje ciljev in preseganje postavljenih ciljev odgovornih oseb.	0	september 2016	organi UM
		2.2.2. Poenostavitev in poenotenje procesov za večjo učinkovitost in kakovost delovanja UM s prenosom dobrih praks iz posamezne članice na vse članice UM, ter optimizacija temeljnih procesov na način, da se bodo ustrezne aktivnosti izvajale skupno za vse članice.	0	februar 2015	rektor s prorektorji, glavna tajnica, vodstva članic
2.3	Oblikovanje strategije za diferenciacijo univerze/članic/programov od konkurenčnih.	2.3.1. Pri razvoju novih študijskih programov bo diferenciacija znotraj UM in navzven, eden od pogojev za uvedbo novega študijskega programa. Diferenciacija se bo uvajala znotraj obstoječih študijskih programov z diferenciacijo vsebin, načinov izvedbe praktičnim usposabljanjem, projektnim delom in drugimi oblikami aktivnega vključevanja študentov.	0	oktober 2014	vodstvo UM, vodstva članic
2.4	Razviti sistem, ki bo vodstvu omogočal boljše delegiranje nalog kot tudi pospešil procese sprememb in inovacij pri samem delovanju univerze.	2.4.1. Dodatno usposabljanje pedagoških in nepedagoških delavcev na vodilnih delovnih mestih.	0	december 2014	vodstvo UM, vodstva članic
		2.4.2. Prenos pooblastil za ukrepanje in sprejemanje odločitev v zvezi s kršitvami na dekane in direktorje/ravnatelje drugih članic.	0	januar 2014	rektor UM
2.5	Revidirati način izbire in imenovanja študentskih predstavnikov (študent prorektor, študent prodekan).	2.5.1. Spremeni se postopek kandidiranja in imenovanja prorektorja študenta in prodekana študenta na način, ki študentskemu svetu daje avtonomijo pri izbiri kandidata. Za doseg cilja je potrebna sprememba Statuta UM. V postopku imenovanja se eksplicitno določi, da obe funkciji lahko opravlja zgolj študent UM.	0	maj 2014	vodstvo UM,organi UM

2.6	Spodbujanje raziskovalne odličnosti, še posebej na nekaterih raziskovalno manj aktivnih fakultetah	2.6.1. Spodbujati povezovanja na prioritetnih področjih raziskovanja UM med raziskovalno aktivnimi in raziskovalno manj aktivnimi članicami znotraj UM s spodbujanjem in promoviranjem interdisciplinarnosti, prenosom dobrih praks, ustanavljanjem novih raziskovalnih skupin in/ali vključevanje v že obstoječe.	0	oktober 2015	vodstva članic, vodstvo UM,
		2.6.2 Prilagoditev habilitacijskih meril s ciljem spodbujanja znanstvene odličnosti.	0	oktober 2015	vodstva članic, vodstvo UM,
2.7	Povečati število gostujočih profesorjev (v obeh smereh).	2.7.1. Uresničevanje strategije internacionalizacije.	0	februar 2015	vodstvo UM, vodstva članic
		2.7.2. V sistem financiranja nameniti sredstva iz razvojnega stebra za omogočanje mednarodne mobilnosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev s poudarkom na dolgoročnih izmenjavah oz. izpopolnjevanjih v tujini (vsaj 1 leto, npr. sobotno leto).	2	december 2016	vodstvo UM, UO UM
2.8	Razvoj sistema nagrajevanja pedagoške in raziskovalne odličnosti.	2.8.1. Določiti kriterije/standarde za nagrajevanje pedagoške, raziskovalne in podporne aktivnosti na UM.	0	februar 2016	organi UM
2.9	Poenotenje standardov za pedagoško/raziskovalno/administrativno odličnost po članicah.	2.9.1. Glej 2.8.1. 2.8.1. Določiti kriterije/standarde za nagrajevanje pedagoške, raziskovalne in podporne aktivnosti na UM.	0	februar 2016	organi UM
2.10	Pridobivanje večjega deleža (raziskovalnih) sredstev na trgu.	2.10.1. Usposabljanje zaposlenih za učinkovito prijavo in vodenje projektov, ter spodbujanje interdisciplinarnega povezovanja znotraj UM.	3	oktober 2016	resorni prorektor, strokovne službe UM in članic
		2.10.2 Svetovanje in podpora ustreznih strokovnih služb za učinkovito prijavo na razpise in izvedbo projektov.	0	Oktober 2014	Strokovne službe UM in članic
2.11	Sistematično spodbujanje vključevanja študentov v znanstveno raziskovalno delo.	2.11.1. Glej 1.2.2. 1.2.2. Zagotavljanje možnosti vključevanja študentov na vseh stopnjah v strokovno in raziskovalno delo preko projektov na univerzitetnem nivoju (npr. Demola).	0	oktober 2014	vodstva članic, RAZUM, ŠS UM, KC
2.12	Razvoj strategije za načrtovanje vpisa, ki naj temelji na dejanskih potrebah (delovnega) okolja.	2.12.1. Glej 1.3.3. 1.3.3. Dolgoročno načrtovanje razvoja študijskih programov in vpisne politike ob upoštevanju rezultatov anket in različnih analiz.	1	junij 2015	organi UM
2.13	Razvoj e-učenja in učenja na daljavo.	2.13.1. Omogočanje strokovne podpore zaposlenim za izvajanje e-učenja in učenja na daljavo (v okviru načrtovanega centra za razvoj kadrov na UM).	0	oktober 2015	resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti, RCUM

		<b>2.13.2.</b> V skladu z Izhodišči za internacionalizacijo (sprejetimi 19. 6. 2012 na seji Santa UM) bo vsaka fakulteta ponujala učne enote tudi v tujem jeziku do leta 2020.	0	oktober 2016	resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti, RCUM
		<b>2.13.3.</b> Oblikovanje e-učne zbirke v okviru e-učnega okolja.	0	september 2015	resorni prorektor, UKM, RCUM knjižnice članic UM
<b>2.14</b>	Vključitev večjega deleža praktičnega usposabljanja v študijske programe.	<b>2.14.1.</b> Sprememba študijskih programov - povečanje deleža praktičnega usposabljanja, kjer programski sveti, evalvatorji oz. diplomanti menijo, da je to potrebno.	0	oktober 2015	resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti
<b>2.15</b>	Vzpostaviti sistem za spremljanje zadovoljstva s študijem, zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM	<b>2.15.1. Glej 1.3.1. in 1.3.2.</b> <b>1.3.1.</b> Izvajanje ankete o zadovoljstvu s študijem na UM v skladu z <a href="#">Navodilom o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM (N7/2013-41 AG)</a> . <b>1.3.2.</b> Izvajanje ankete o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM v skladu z <a href="#">Navodilom o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM (N7/2013-41 AG)</a> .	0 2	junij 2014 junij 2015	resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti, RCUM, KC UM resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti, RCUM, KC UM
<b>2.16</b>	Racionalizacija organizacije UM z zmanjšanjem števila fakultet in študijskih programov, poenotenje in centralizacija upravnih storitev.	<b>2.16.1.</b> Priprava reorganizacije UM v skladu s strategijo razvoja UM.	0	december 2014	organi UM
		<b>2.16.2.</b> Opredelitev ključnih študijskih programov potrebnih za razvoj UM in ustvarjanje sinergij in interdisciplinarnosti na njihovi osnovi ter identifikacija relevantnih študijskih programov za potrebe razvojnih prioritet širšega okolja.	1	oktober 2015	resorni prorektor, prodekani, vodstva članic, organi UM
		<b>2.16.3.</b> Optimizacija izvedbe študijskega procesa z odpravljanjem podvajanj vsebin ter družbeno odgovorno načrtovanje vpisa.	0	oktober 2014	prodekani, vodstva članic, organi UM
		<b>2.16.4.</b> Optimizacija in združevanje izvajanja podpornih storitev.	0	december 2014	glavna tajnica, vodstva članic
<b>2.17</b>	Internacionalizacija strategije za doseganje ciljev, določenih v nacionalnem programu izobraževanja 2011-2020.	<b>2.17.1.</b> Uskladitev strategije internacionalizacije UM s cilji, določenimi v NPVŠ 2020.	0	december 2015	Senat UM
		<b>2.17.2.</b> Povečanje obsega aktivnosti v okviru internacionalizacije glede na prioritete NPVŠ bomo usklajevali glede na razpoložljiva sredstva državnega proračuna, namenjena uresničevanju strategije internacionalizacije.	0	december 2015	resorni prorektor, prodekani, vodstva članic, organi UM
<b>2.18</b>	Usmeritev UM v povezovanje z vodilnimi ameriškimi in azijskimi univerzami za povečanje mobilnosti študentov (poleg Erasmus in CEEPUS programov).	<b>2.18.1.</b> V posameznih regijah bomo poiskali strateške partnerje in realizirali mobilnost v skladu z razpoložljivimi viri.	0	decembra 2014	resorni prorektor, prodekani, vodstva članic, SMS

<b>2.19</b>	Preverjanje znanja angleščine pri zaposlovanju učiteljev, administrativnega osebja in študentov.	<b>2.19.1.</b> Zaposlenim bomo nadalje omogočali dodatno usposabljanje na področju znanja tujih jezikov.	0	december 2014	vodstvo UM, vodstva članic
<b>2.20</b>	Povečati število predmetov in študijskih programov, ki se izvajajo v angleškem jeziku, še posebej za namene izmenjav.	<b>2.20.1.</b> Pobuda RKRS za spremembo ZViS (8. člen).	0	izpeljano, (30. 10. 2013)	delovna komisija RKRS
		<b>2.20.2.</b> Razvoj skupnih študijskih programov s tujimi univerzami.	1	oktober 2015	vodstvo UM, vodstva članic
<b>2.21</b>	Motivirati slovenske študente, da se udeležujejo predavanj v angleščini.	<b>2.21.1.</b> Ponuditi študentom različne oblike usposabljanja za uporabo tujih jezikov.	0	oktober 2014	vodstvo UM, vodstva članic, ŠS UM, Karierni center UM, FF
		<b>2.21.2.</b> Nadalje bomo spodbujali organizacijo predavanj v tujem jeziku.	0	Oktober 2014	vodstvo UM, vodstva članic, ŠS UM, KC
	<b>Priporočila ekspertov za izboljšanje</b> <b>3. Področje presoje - KADRI</b>	<b>Predlagani ukrepi UM</b>	Ukrepi/aktivnosti se začne izvajati: takoj = <b>0</b> , čez eno leto = <b>1</b> , čez dve leti = <b>2</b> , čez tri leta = <b>3</b> , ...	Prvi rezultati uresničevanja ukrepov oz. aktivnosti	Odgovorni za izvedbo
<b>3.1</b>	Uvajanje anket in drugih aktivnosti za izboljšanje pedagoškega dela.	<b>3.1.1.</b> Letna evalvacija in izboljšave ankete v smislu metodologije, vsebine in izvajanja ukrepov na podlagi rezultatov.	0	oktober 2014	resorni prorektor, prodekani, oddelek za izobraževanje, CRK
		<b>3.1.2.</b> Vključitev obravnave rezultatov in izvajanja ukrepov ankete o pedagoškem delu v samoevalvacijska poročila vseh članic.	0	december 2013	resorni prorektor, prodekani, Oddelek za izobraževanje, CRK
<b>3.2</b>	Karierno svetovanje za pedagoške in nepedagoške delavce.	<b>3.2.1.</b> Analiza potreb in identifikacija vsebin, ter potencialnih predavateljev znotraj UM.	0	december 2014	resorni prorektor, prodekani, Oddelek za izobraževanje, CRK
		<b>3.2.2.</b> Nudjenje strokovne podpore pedagoškemu kadru pri kariernem razvoju in pridobivanju pedagoških kompetenc.	1	december 2014	resorni prorektor, prodekani, Oddelek za izobraževanje, CRK
		<b>Glej tudi 2.13.1.</b> <b>2.13.1.</b> Omogočanje strokovne podpore zaposlenim za izvajanje e-učenja in učenja na daljavo (v okviru načrtovanega centra za razvoj kadrov na UM).	0	oktober 2015	resorni prorektor, prodekani, Oddelek za izobraževanje, CRK
<b>3.3</b>	Pedagoška razbremenitev ambicioznih uspešnih raziskovalcev.	<b>3.3.1.</b> Na osnovi znanstvenih referenc se omogoči zaposlitev z nižjim deležem pedagoške obveze.	0	december 2015	vodstva članic

3.4	Uravnoveženje pedagoških obremenitev znotraj programov in med programi.	3.4.1. Preoblikovanje obstoječih študijskih programov v optimalneje zasnovane, bolje povezane, privlačne in prilagojene potrebam družbe (posredno znižanje in uravnoveženje pedagoških obremenitev zaposlenih).	0	oktober 2016	vodstvo UM, vodstva članic
3.5	Uravnoveženje in optimiranje razmerja učitelj/študent po članicah.	3.5.1. Dolgoročnejše načrtovanje kadrovske in vpisne politike.	0	oktober 2016	vodstvo UM, vodstva članic
		Glej tudi 3.4.1. 3.4.1. Preoblikovanje obstoječih študijskih programov v optimalneje zasnovane, bolje integrirane, atraktivnejše in prilagojene potrebam družbe (posredno znižanje in uravnoveženje pedagoških obremenitev zaposlenih).	0	oktober 2016	vodstvo UM, vodstva članic
3.6	Povečanje mobilnosti pedagoških in nepedagoških delavcev.	3.6.1. Glej 2.7.2. 2.7.2. V sistem financiranja nameniti sredstva iz razvojnega stebra za omogočanje mednarodne mobilnosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev s poudarkom na dolgoročnih izmenjavah oz. izpopolnjevanjih v tujini (vsaj 1 leto, npr. sobotno leto).	2	december 2016	vodstvo UM, UO UM
3.7	Povečanje števila gostujočih učiteljev in raziskovalcev.	3.7.1. Glej 2.7.2. 2.7.2. V sistem financiranja nameniti sredstva iz razvojnega stebra za omogočanje mednarodne mobilnosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev s poudarkom na dolgoročnih izmenjavah oz. izpopolnjevanjih v tujini (vsaj 1 leto, npr. sobotno leto).	2	december 2016	vodstvo UM, UO UM
		3.7.2. Fakultete nadgradijo obstoječe študijske programe/projekte/poletne šole s tujimi kadri in razvijejo v medfakultetnem in meduniverzitetnem sodelovanju nove.	1	oktober 2015	vodstvo UM, vodstva članic
3.8	Kadrovsko načrtovanje (zasedba delovnih mest, napredovanja in habilitacije) vsaj za obdobje petih let na vsaki članici.	3.8.1. Razvoj sistema za upravljanje s kadri z jasno kadrovsko politiko.	0	december 2016	vodstvo UM, vodstva članic
3.9	Uvajanje sistema stimulacij za pedagoško odličnost.	3.9.1. Glej 2.8.1. 2.8.1. Določiti kriterije/standarde za nagrajevanje pedagoške, raziskovalne in podporne aktivnosti na UM.	0	februar 2016	organi UM
3.10	Poenotenje organizacijske strukture podpornih služb na vseh članicah UM.	3.10.1. Poenotenje organizacijske strukture in postopna združitev služb na nivoju UM, kjer je to vsebinsko in organizacijsko primerno.	0	december 2016	vodstvo UM in organi UM, vodstva članic
		3.10.2. Uvedba spremljanja zadovoljstva zaposlenih, študentov, drugih uporabnikov s storitvami podpornih služb.	0	december 2014	rektor, glavna tajnica

3.11	V dokumentih razvoja (kadrovska politika) uskladiti nekatere cilje z ukrepi.	3.11.1. Revizija ciljev kadrovske politike in uskladitev s strategijo razvoja UM 2013 - 2020.	0	december 2015	rektor, organi UM
3.12	Proaktivno delovanje Senata in UO UM (vzdržnost) pri načrtovanju vpisnih mest za študente, ker to posredno vpliva tudi na razpoložljive vire.	3.12.1. Glej 1.3.3. 1.3.3. Dolgoročno načrtovanje razvoja študijskih programov in vpisne politike ob upoštevanju rezultatov anket in različnih analiz.	1	junij 2015	organi UM
	Priporočila ekspertov za izboljšanje 4. Področje presoje - ŠTUDENTI	<b>Predlagani ukrepi UM</b>	Ukrepi/aktivnosti se začne izvajati: takoj = 0, čez eno leto = 1, čez dve leti = 2, čez tri leta = 3, ...	Prvi rezultati uresničevanja ukrepov oz. aktivnosti	Odgovorni za izvedbo
4.1	Spremeniti postopek imenovanja za študenta prorektorja in študenta prodekana (vprašljiva avtonomnost Študentskega sveta pri njegovem delovanju).	4.1.1. Glej 2.5.1. 2.5.1. Spremeni se postopek kandidiranja in imenovanja prorektorja študenta in prodekana študenta na način, ki študentskemu svetu daje avtonomijo pri izbiri kandidata. Za doseg cilja je potrebna sprememba Statuta UM. V postopku imenovanja se eksplicitno določi, da obe funkciji lahko opravlja zgolj študent UM.	0	maj 2014	vodstvo UM, organi UM
4.2	Spodbujanje študentov za večjo mobilnost.	4.2.1. Promocija pomena mobilnosti študentov pri oblikovanju profila diplomanta (diploma supplement) kot pomembne reference pri nadaljnji karieri ter že ob vstopu na univerzo (uvajalni teden za bruce), med študijem in preko organizacij, ki delujejo na področju mobilnosti.	0	december 2014	SMS, ŠS UM, resorni prorektor, prodekani, vodstva fakultet
4.3	Vzpostaviti sistem spremljanja učnih izidov in kompetenc.	4.3.1. Vprašanja o doseganju učnih izidov in kompetenc se na univerzitetnem nivoju vključijo v anketo o pedagoškem delu, v anketo o zadovoljstvu s študijem in v anketo o zaposljivosti.	0	oktober 2014	Oddelek za izobraževanje in študentske zadeve, Karierni center UM, CRK
4.4	Presoja ECTS o dejanski obremenitvi študentov naj se vključi v študentsko anketo.	4.4.1. Združitev ankete o ECTS obremenitvi in ankete, ki ocenjuje pedagoško delo visokošolskih učiteljev in sodelavcev.	0	november 2014	Oddelek za izobraževanje in študentske zadeve, CRK
		4.4.2. Letna evalvacija in izboljšave ankete v smislu metodologije, vsebine in izvajanja ukrepov na podlagi rezultatov.	0	maj 2015	Oddelek za izobraževanje in študentske zadeve, CRK



	<p>Priporočila ekspertov za izboljšanje</p> <p>5. Področje presoje – MATERIALNI POGOJI</p>	<p>Predlagani ukrepi UM</p>	<p>Ukrepi/aktivnosti se začne izvajati: takoj = 0, čez eno leto = 1, čez dve leti = 2, čez tri leta = 3, ...</p>	<p>Prvi rezultati uresničevanja ukrepov oz. aktivnosti</p>	<p>Odgovorni za izvedbo</p>
<p>5.1</p>	<p>Na univerzitetni ravni zagotoviti boljše upravljanje z razpoložljivimi prostorskimi zmogljivostmi.</p>	<p>5.1.1. Analiza Načrta ravnanja s stvarnim premoženjem – ločeno za pedagoške in raziskovalne dejavnosti.</p>	<p>0</p>	<p>september 2014</p>	<p>vodstva članic, Oddelek za gospodarske in finančne zadeve</p>
		<p>5.1.2. Priprava razpoložljivih prostorskih zmogljivosti na eni strani in potreb fakultet na drugi strani.</p>	<p>1</p>	<p>september 2015</p>	<p>vodstva članic, Oddelek za gospodarske in finančne zadeve</p>
<p>5.2</p>	<p>Pridobivanje dodatnih sredstev na trgu.</p>	<p>5.2.1. Priprava mehanizmov spodbujanja pridobivanja sredstev na trgu s predvidenim ciljem povečanja sredstev iz tega naslova.</p>	<p>0</p>	<p>september 2014</p>	<p>UO UM, Oddelek za gospodarske in finančne zadeve</p>
		<p>5.2.2. Prenos dobrih praks članic na ostale.</p>	<p>1</p>	<p>september 2015</p>	<p>vodstva članic, Oddelek za gospodarske in finančne zadeve</p>
<p>5.3</p>	<p>Uveljavitev novih Meril za razporejanje sredstev za študijsko dejavnost, ki se bodo lahko prilagajala spremembam sistema financiranja VŠ in zagotavljala enake pogoje za delovanje in razvoj fakultet</p>	<p>5.3.1. Priprava analize finančnih kazalnikov UM, priprava analize financiranja po Uredbi.</p>	<p>0</p>	<p>junij 2014</p>	<p>UO UM, Oddelek za gospodarske in finančne zadeve</p>
		<p>5.3.2. Priprava predloga za razdelitev sredstev z upoštevanjem sprememb sistema financiranja VŠ, kadrovske strukture posamezne fakultete in dosedanjih ukrepov za racionalizacijo poslovanja posameznih članic.</p>	<p>1</p>	<p>januar 2015</p>	<p>UO UM, delovna skupina, vodstva članic</p>
		<p>5.3.3. Dopolnitev predloga z ostalimi mehanizmi, ki so v pripravi.</p>	<p>1</p>	<p>junij 2015</p>	<p>UO UM, delovna skupina, vodstva članic</p>
		<p>5.3.4. Potrditev novih Meril za razporejanje sredstev študijske dejavnosti.</p>	<p>1</p>	<p>september 2015</p>	<p>UO UM, delovna skupina, vodstva članic</p>
<p>5.4</p>	<p>Uvedba mehanizma za reševanje slabega finančnega stanja predvsem tistih članic, ki so že več let v slabem finančnem položaju in vzpostavitve večje solidarnosti med članicami na ravni univerze (finančni vidik).</p>	<p>5.4.1. Analiza poslovanja fakultet, ki imajo zaradi nedorečenega državnega sistema financiranja negativno stanje.</p>	<p>0</p>	<p>junij 2014</p>	<p>vodstvo članic, vodstvo UM, UO UM</p>
		<p>5.4.2. Priprava mehanizmov (skupaj s predstavniki vodstva UM in vlade) za pridobitev dodatnih proračunskih sredstev za delovanje fakultet.</p>	<p>1</p>	<p>junij 2015</p>	<p>vodstvo članic, vodstvo UM, UO UM</p>
		<p>5.4.3. Analiza poslovanja fakultet, katerih negativno finančno stanje je posledica sistema financiranja.</p>	<p>0</p>	<p>junij 2014</p>	<p>vodstvo članic, vodstvo UM, UO UM</p>
		<p>5.4.4. Priprava mehanizmov za dodeljevanje dodatnih sredstev za delovanje fakultet.</p>	<p>1</p>	<p>junij 2015</p>	<p>vodstvo članic, vodstvo UM, UO UM</p>
		<p>5.4.5. Oblikovanje enotnih standardov: - za realno načrtovanje stroškov delovanja fakultet - za prikazovanje finančnih rezultatov delovanja fakultet, ki omogoča ugotavljanje dejanskih stroškov izvedbe pedagoškega procesa.</p>	<p>2</p>	<p>januar 2016</p>	<p>vodstvo UM, organi UM, organi članic</p>

		5.4.6. Za fakultete, ki bodo kljub izvedenim sanacijskim ukrepom dolgoročno izkazovale negativno finančno stanje, se uvede postopek prestrukturiranja oz. združenja z drugo programsko sorodno fakulteto, če to prinese finančno vzdržnost.	3	september 2017	UO UM, Senat UM
5.5	Vzpostaviti e-učenje	5.5.1. Glej 2.13.1., 2.13.2. in 2.13.3.			
		2.13.1. Omogočanje strokovne podpore zaposlenim za izvajanje e-učenja in učenja na daljavo (v okviru načrtovanega centra za razvoj kadrov na UM).	0	oktober 2015	resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti, RCUM
		2.13.2. V skladu z Izhodišči za internacionalizacijo (sprejetimi 19. 6. 2012 na seji Senata UM) bo vsaka fakulteta ponujala učne enote tudi v tujem jeziku do leta 2020.	0	oktober 2016	resorni prorektor, prodekani članice, izvajalci izobraževalne dejavnosti, RCUM
		2.13.3. Oblikovanje e-učne zbirke v okviru e-učnega okolja.	0	september 2015	Resorni prorektor, UKM, RCUM knjižnice članic UM
5.6	Nakup dodatnih študijskih gradiv (več izvodov in aktualizacija gradiva), kjer je to potrebno.	5.6.1. Vzpostavitev ažurnega interaktivnega centralnega seznama obvezne in priporočljive študijske literature urejenega po predmetih povezanega s knjižničnim sistemom in e-učno zbirko.	0	oktober 2014	resorni prorektor za izobraževanje, vodstvo UKM, Oddelek za izobraževanje in študentske zadeve
		Glej tudi 1.3.3.			
		1.3.3. Dolgoročno načrtovanje razvoja študijskih programov in vpisne politike ob upoštevanju rezultatov anket in različnih analiz.	0	oktober 2014	organi UM
		5.6.2. Prenova nabavne politike znanstvenih časopisov – prehod na e-paradigmo. Zagotovitev dostopnosti celotni akademski skupnosti.	1	november 2015	UKM, vodstva članic, knjižnice članic UM
		5.6.3. Vzpostavitev načela odprtega dostopa do e-učnih gradiv, ki jih izdaja UM.	0	oktober 2014	resorni prorektor za izobraževanje, vodstvo UKM, vodje knjižnic članic UM
		5.6.4. Vzpostavitev strokovne podpore pri dejavnosti univerzitetnega elektronskega založništva.	1	oktober 2015	resorni prorektor, vodstvo UKM, vodstva članic
5.7	Uvesti enotni informacijski sistem univerze za vodenje finančnih storitev	5.7.1. Uvedba celovite programske rešitve (poslovnega informacijskega sistema).	1	december 2015	RCUM, računovodske službe UM, strokovne službe članic
		5.7.2. Zagotoviti sistem za podporo odločanja na UM (izboljšanje informacijske podpore vodstvenim procesom).	2	december 2017	vodstvo UM, RCUM
5.8	Rešiti težave kadrovanja na področju IT podpore.	5.8.1. Okrepitev kadrovske zasedbe na področju IT podpore.	0	december 2014	vodstvo UM, RCUM
		5.8.2. Spodbujanje boljšega pretoka informacij in komuniciranja znotraj in izven oddelka za IT.	0	december 2014	RCUM, strokovne službe članic, zaposleni, študenti

	Priporočila ekspertov za izboljšanje	Predlagani ukrepi UM	Ukrepi/aktivnosti se začne izvajati: takoj = 0, čez eno leto = 1, čez dve leti = 2, čez tri leta = 3, ...	Prvi rezultati uresničevanja ukrepov oz. aktivnosti	Odgovorni za izvedbo
	<b>6. Področje presoje – ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI</b>				
6.1	Čim prejšnja vzpostavitev poenotenih standardov na več ravneh delovanja zavoda in odprava razlik med zavodi v procesu implementacije sistema zagotavljanja kakovosti (približno tretjina članic nekoliko zaostaja).	6.1.1. Vodstvo UM letno preverja realizacijo akcijskega načrta članic in ukrepa.	0	december 2014	vodstvo UM, CRK
		6.1.2. Poenotenje navodil in orodij za spremljanje in zagotavljanje kakovosti za oblikovanje poročil, analiz na institucionalnem nivoju.	1	december 2015	CRK, strokovne službe članic, KOKU
6.2	Konkretizacija načrtov in ukrepov, ki vodijo k izboljšavam.	6.2.1. Z opredelitvijo strateških razvojnih ciljev UM bodo jasno opredeljeni in za vse članice UM tudi obvezujoči standardi kakovosti. Proces vzpostavljanja celovitega sistema spremljanja kakovosti (analiza stanja, institucionalna samoevalvacija, strategija razvoja, kazalniki kakovosti, akcijski načrt) bo vzpostavljen s sprejemom strateškega načrta in statuta.	1	december 2015	vodstvo UM, CRK, KOKU
6.3	Več proaktivnosti prorektorja za zagotavljanje kakovosti, zlasti za dokončanje projektov, povezanih z zagotavljanjem kakovosti (npr. standardov).	6.3.1. Resornemu prorektorju za razvoj kakovosti se dodelijo vsa potrebna pooblastila za ukrepanje in odpravljanje pomanjkljivosti ugotovljenih znotraj univerzitetnega sistema.	0	november 2014	rektor, resorni prorektor
6.4	Boljša koordinacija dejavnosti zagotavljanja kakovosti na univerzi – jasno opredeliti postopke, akterje in odgovornosti.	6.4.1. Jasno se razmejijo pristojnosti in odgovornosti vodstva UM, članic, KOKU, KOK ter Center za razvoj kakovosti za področje dejavnosti zagotavljanja kakovosti na UM (sprememba statuta in poslovnika kakovosti).	1	december 2015	organi UM, KOKU
6.5	Večja hitrost pri upravljanju sprememb s strani vodstva univerze.	6.5.1. Glej 2.4.1. in 2.4.2.			
		2.4.1. Dodatno usposabljanje pedagoških in nepedagoških delavcev na vodilnih delovnih mestih. 2.4.2. Prenos pooblastil za ukrepanje in sprejemanje odločitev v zvezi s kršitvami na dekane in direktorje/ravnatelje drugih članic.	0	december 2014	vodstvo UM, vodstva članic
			0	januar 2014	rektor UM, organi UM
6.6	Implementacija minimalnih standardov znanja študentov – boljše uravnotežiti standarde po fakultetah.	6.6.1. Sprejme se enotna ocenjevalna lestvica na UM, kjer so ocene opredeljene z opisno oceno ter z doseženimi odstotki.	0	oktober 2014	vodstvo UM, organi UM
6.7	Vpeljati sistem evalvacije spremljanja učnih	6.7.1. Glej 1.3.1 in 1.3.2.			

	izidov kot tudi kompetenc in zaposljivosti diplomantov.	<p><b>1.3.1.</b> Izvajanje ankete o zadovoljstvu s študijem na UM v skladu z <a href="#">Navodilom o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM (N7/2013-41 AG)</a>.</p> <p><b>1.3.2.</b> Izvajanje ankete o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM v skladu z <a href="#">Navodilom o izvajanju anket o zadovoljstvu s študijem in o zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UM (N7/2013-41 AG)</a>.</p>	0	junij 2014	RCUM, Oddelek za izobraževanje, Oddelek za raziskovalno in umetniško dejavnost, Karierni center UM, CRK, KOKU
			2	junij 2015	
		<b>6.7.2.</b> Povezati obstoječe Alumni aktivnosti članic na enotnem/skupnem informacijskem mestu.	1	december 2015	RCUM, Oddelek za izobraževanje, Oddelek za raziskovalno in umetniško dejavnost, Karierni center UM
<b>6.8</b>	Večji poudarek na evalvaciji pedagoškega (in raziskovalnega) dela in nagrajevanju odličnosti.	<p><b>6.8.1. Glej 2.8.1.</b></p> <p><b>2.8.1.</b> Določiti kriterije/standarde za nagrajevanje pedagoške, raziskovalne in podporne aktivnosti na UM.</p>	0	februar 2016	organi UM
<b>6.9</b>	Zmanjšati razlike v kakovosti pedagoškega in/ali raziskovalnega dela med članicami.	<p><b>6.9.1. Glej 2.6.1.</b></p> <p><b>2.6.1.</b> Spodbujati povezovanja na prioritetnih področjih raziskovanja UM med raziskovalno aktivnimi in raziskovalno manj aktivnimi članicami znotraj UM s spodbujanjem in promoviranjem interdisciplinarnosti, prenosom dobrih praks, ustanavljanjem novih raziskovalnih skupin in/ali vključevanje v že obstoječe .</p>	0	oktober 2015	vodstva članic, vodstvo UM,
<b>6.10</b>	Vpeljava novo razvitih standardov na univerzo.	<p><b>6.10.1. Glej 2.4.1. in 2.4.2.</b></p> <p><b>2.4.1.</b> Dodatno usposabljanje pedagoških in nepedagoških delavcev na vodilnih delovnih mestih.</p> <p><b>2.4.2.</b> Prenos pooblastil za ukrepanje in sprejemanje odločitev v zvezi s kršitvami na dekane in direktorje/ravnatelje drugih članic.</p>	0	december 2014	vodstvo UM, vodstva članic
			0	januar 2014	rektor UM , organi UM
<b>6.11</b>	Čim prej vpeljati poenotene kriterije ocenjevanja na univerzi.	<p><b>6.11.1. Glej 6.6.1.</b></p> <p><b>6.6.1.</b> Sprejme se enotna ocenjevalna lestvica na UM, kjer so ocene opredeljene z opisno oceno ter z doseženimi odstotki.</p>	0	oktober 2014	vodstvo UM

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

UM	– Univerza v Mariboru
UO UM	– Upravni odbor Univerze v Mariboru
ŠS UM	– Študentski svet UM
CRK	– Center za razvoj kakovosti
KC UM	– Karierni center Univerze v Mariboru
RCUM	– Računalniški center Univerze v Mariboru
ORUD	– Oddelek za raziskovalno in umetniško dejavnost
SMS	– Služba za mednarodno sodelovanje in programe mobilnosti
PP	– Pisarna za projekte UM, Služba za podporo raziskovalcem in projektom članic UM
OIŠZ	– Oddelek za izobraževanje in študentske zadeve
OPKSZ	– Oddelek za pravne, kadrovske in splošne zadeve
OGFZ	– Oddelek za gospodarske in finančne zadeve
CP	– Center za promocijo
ZDR	– znanstveno raziskovalno delo
NPVŠ	– Nacionalni program visokega šolstva 2020
ZViŠ	– Zakon o visokem šolstvu
ZSPJS	– Zakon o sistemu plač v javnem sektorju