

**POSLOVNIK KAKOVOSTI**  
**UNIVERZE V MARIBORU**  
**(verzija 2)**



Univerza v Mariboru

**September 2016**

Na podlagi 80. člena Zakona o visokem šolstvu (Ur. list RS, št. 32/2012, ZViS - UPB7, s sprem. in dopol. do 85/2014), Meril za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (Ur. list RS, št. 40/2014 ) ter na podlagi 253. in 258. člena Statuta Univerze v Mariboru (Statut UM – UPB11, Ur. list RS, št. 44/2015, 92/2015) je Senat Univerze v Mariboru na 14. redni seji dne 27. 9. 2016 sprejel Poslovník kakovosti Univerze v Mariboru.

## Kazalo

1	Predstavitev Univerze v Mariboru.....	4
1.1	Vizitka univerze .....	4
1.2	Ustanovitev Univerze v Mariboru .....	4
1.3	Razvoj Univerze v Mariboru .....	5
1.4	Univerza v Mariboru danes .....	5
1.5	Univerzitetno okolje .....	6
1.6	Organiziranost delovanja.....	8
1.7	Organi vodenja .....	9
2	Kakovost na Univerzi v Mariboru .....	9
2.1	Smernice programa zagotavljanja kakovosti.....	10
2.2	Komisija za ocenjevanje kakovosti univerze.....	10
2.2.1	Naloge Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze .....	12
2.2.2	Kazalniki kakovosti Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze .....	12
2.3	Oddelek za kakovosti in trajnostni razvoj na Univerzi v Mariboru.....	13
2.3.1	Služba za razvoj kakovosti .....	14
3	Poslovnik kakovosti .....	16
3.1	Namen in področja uporabe .....	16
3.2	Poslanstvo in vizija univerze .....	17
3.3	Odgovornost vodstva .....	17
3.3.1	Kakovost politike vodenja in odločanja.....	17
3.3.2	Zavezanost vodstva .....	18
3.3.3	Osredotočenje na odjemalce .....	19
3.3.4	Politika kakovosti.....	20
3.3.5	Načrtovanje poslovnih ciljev in sistema vodenja kakovosti .....	20
3.3.6	Predstavniki vodstva za kakovost.....	21
4	Zagotavljanje virov .....	22
4.1	Človeški viri.....	22
4.2	Infrastruktura .....	23
4.3	Delovno okolje.....	24
5	Vodenje in izvajanje procesov .....	24
5.1	Načrtovanje procesov.....	24
5.2	Struktura procesov na UM .....	25

5.3	Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju izobraževanja .....	27
5.4	Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju raziskovanja .....	28
5.5	Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju sodelovanja s študenti .....	29
5.6	Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju knjižnične dejavnosti.....	29
6	Analize in izboljšave.....	30
6.1	Samoevalvacije na Univerzi v Mariboru .....	30
6.2	Zunanje evalvacije na Univerzi v Mariboru .....	31
6.3	Notranje evalvacije na Univerzi v Mariboru .....	33
6.4	Ukrepi in izboljšave.....	34
7	Povezave do članic in drugih članic UM .....	35

## **1 Predstavitev Univerze v Mariboru**

### **1.1 Vizitka univerze:**

Ime zavoda: Univerza v Mariboru

Krajše ime zavoda: UM

Naslov: Slomškov trg 15

Kraj: 2000 Maribor

Spletna stran: <http://www.um.si/>

Elektronski naslov: [rektorat@um.si](mailto:rektorat@um.si)

Telefonska številka: 02-2355-280

Številka faksa: 02-2355-211

Matična številka: 5089638000

Identifikacijska številka za DDV: SI71674705

Transakcijski podračun: 01100-6030709059

Ustanovitveni sklep: 18. september 1975

### **1.2 Ustanovitev Univerze v Mariboru**

Univerza v Mariboru (v nadaljevanju UM) je bila ustanovljena leta 1975 kot naslednica Združenja visokošolskih zavodov Maribor iz leta 1959. Njena ustanoviteljica je bila skupščina SRS, sedaj Republika Slovenija (v nadaljevanju RS).

Začetki visokega šolstva v Mariboru segajo v leto 1859, ko je lavantinski škof Anton Martin Slomšek prenesel sedež škofije iz Št. Andraža v Labotski dolini na Koroškem v Maribor in kmalu zatem tukaj razglasil tudi ustanovitev slovenskega bogoslovnega učilišča. S tem je Maribor dobil svojo prvo visokošolsko ustanovo, ki je postala pomembno žarišče slovenske verske, narodnostne, kulturne in znanstvene misli na slovenskem Štajerskem. Pomembni prelomnici sta tudi leti 1863, ko je bilo zasnovano dvoletno učiteljske, in 1888, ko je le-to preraslo v štiriletno.

Neposredni predhodnik današnje UM pa je Združenje visokošolskih zavodov Maribor, ki je bilo ustanovljeno leta 1961 in je združevalo prve višje strokovne šole, ki so bile ustanovljene med leti 1959 in 1961. Prva med njimi je bila Višja komercialna šola, sledila ji je Višja tehniška šola s strojnimi, elektro, tekstilnim, gradbenim in kemijskim oddelkom. Leta 1960 so bile ustanovljene še Višja agronomska, Višja pravna in Višja stomatološka šola, slednja je delovala le do leta 1970. Pri združenju je kot samostojen zavod delovala tudi študijska knjižnica v Mariboru, ki je svojo dotedanjo dejavnost prioritarno namenila potrebam novoustanovljenih višjih in visokih šol. V tem obdobju je bila ustanovljena tudi Višja šola za organizacijo dela v Kranju, ki je leta 1972 postala članica Združenja visokošolskih zavodov Maribor. S šestimi visokošolskimi zavodi je postal Maribor močno visokošolsko središče, ki se je leta 1975 oblikovalo v univerzo.

### 1.3 Razvoj Univerze v Mariboru

Ustanovitev UM in razmah raziskovanja sta pospešila razvoj višjih šol, ki so se postopoma oblikovale v visoke šole in kasneje v fakultete. V letu 1993 je bila ustanovljena Visoka zdravstvena šola, ki je dve leti kasneje prav tako postala članica UM. Istega leta se je takratna Tehniška fakulteta preoblikovala v štiri nove fakultete in UM je tako ob prelomu tisočletja sestavljalo devet fakultet in ena visoka strokovna šola. Kot članica se ji je leta 1996 pridružila še Univerzitetna knjižnica Maribor. Na pragu tretjega tisočletja so se UM pridružile še tri fakultete: v letu 2003 na novo ustanovljena Medicinska fakulteta in Fakulteta za varnostne vede s sedežem v Ljubljani, ter leto kasneje še Fakulteta za logistiko s sedežem v Celju.

V študijskem letu 2006/2007 se je UM povečala še za dve novi članici. Pedagoška fakulteta se je namreč preoblikovala v tri nove fakultete: Pedagoško fakulteto, Filozofsko fakulteto in Fakulteto za naravoslovje in matematiko.

Najmlajši članici UM sta v letu 2007 ustanovljena Fakulteta za energetiko s sedežem v Krškem ter Fakulteta za turizem s sedežem v Brežicah, ustanovljena leta 2009.

Leta 2000 so se UM pridružili Študentski domovi.

### 1.4 Univerza v Mariboru danes

UM je po velikosti druga izmed štirih slovenskih univerz. Danes šteje okoli 15.000 študentov, ki so vpisani na 17 fakultetah, zanje skrbi okoli 1.700 zaposlenih. Študentom in delavcem univerze so na razpolago Univerzitetna knjižnica, Univerzitetni športni center Leona Štuklja in Študentski domovi.

UM skladno s Strategijo znanstvenoraziskovalne, razvojne, inovacijske in umetniške dejavnosti Univerze v Mariboru 2013-2018 (sprejeto v januarju 2012) ter Strategijo razvoja Univerze v Mariboru 2014-2020 razvija in spodbuja kakovostno raziskovalno delo profesorjev, docentov, asistentov, mladih raziskovalcev in študentov predvsem na področju temeljnih in aplikativnih raziskav. Pri tem izhaja iz prepričanja, da samo neločljivo povezovanje izobraževanja na najvišjem nivoju in temeljnih raziskav zagotavlja najvišjo kakovost tako v domačem kot tudi mednarodnem prostoru. Znanstvenoraziskovalno delo se izvaja na fakultetah, v inštitutih, laboratorijih ali oddelkih v okviru projektov, ki jih financirajo Vlada RS in mednarodni skladi. Več projektov je v teku tudi na osnovi pogodb med gospodarskimi subjekti in drugimi mednarodnimi institucijami. Vsaka univerza, tako tudi mariborska, mora biti s svojim znanstvenoraziskovalnim potencialom čim močneje vključena v razvoj regije. To je za UM še posebnega pomena, saj je univerzitetno mesto Maribor s celotno podravsko regijo po desetletjih ponovno na poti iskanja svoje lastne identitete.

Univerza v Mariboru je za obdobje 2014/2020 sprejela Strategijo internacionalizacije, ki je sestavni del Institucionalne strategije za omenjeno obdobje. Zajema tako mednarodni vidik raziskovalne dejavnosti, kot tudi akademske dejavnosti ter izpolnjevanje nalog tretjega poslanstva, tj. trajnostne in družbeno odgovorne univerze.

Mednarodna aktivnost in mobilnost sta za UM eni izmed najpomembnejših področij delovanja, saj kakovostno dopolnjujeta domačo izobraževalno oz. študijsko ponudbo in omogočata boljše delo njenih profesorjev. Aktivno vključevanje v skupni evropski univerzitetni prostor je še toliko bolj pomembno, ker UM načrtuje nadaljnji razvoj in oblikuje svojo mednarodno podobo na osnovi sklepov Bolonjske deklaracije.

Izmenjava študentov poteka na osnovi meduniverzitetnih ali medfakultetnih sporazumov s partnerskimi univerzami, ki omogočajo krajše študijsko izpopolnjevanje ali zagotavljajo semestrski ali celoletni študij na izbrani univerzi v tujini. UM se v evropski intelektualni prostor vključuje s ciljem, da krepí slovensko nacionalno identiteto in zagotavlja konkurenčnost slovenskih intelektualcev na skupnem evropskem trgu dela. Zato si prizadeva za akademsko mobilnost tako profesorjev kot študentov ter se vključuje v povezave evropskih univerz tako na državnem, regionalnem in evropskem nivoju.

UM je tudi članica različnih mednarodnih zvez, od katerih so najbolj znane Zveza evropskih univerz (EUA), Evropska rektorska konferenca (CRP), Rektorska konferenca Alpe-Jadran (AARC), Podonavska rektorska konferenca (DRC), IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence, Leveraging Education into Organisations (LEO-NET), European Network of Academic Sports Services (ENAS) in University Network of the European Capitals of Culture (UNEECC).

## **1.5 Univerzitetno okolje**

Izhajajoč iz svojega poslanstva, je UM celovita izobraževalna in raziskovalna ustanova, ki si prizadeva za odličnost izobraževanja in povečevanje znanja s pomočjo temeljnih in aplikativnih raziskav. Pogoji za sodelovanje, konkurenčnost in multidisciplinarnost so zagotovljeni s sožitjem naravoslovja, tehnike, družboslovja in humanistike. Izobraževanje in s tem pridobljeno znanje vpliva na vsa področja delovanja in življenja širše družbe, pri čemer ima visokošolsko izobraževanje kot izobraževanje na najvišjem nivoju še posebno mesto v družbi in vpliv nanjo. Med strategije UM sodi tudi aktivno vključevanje v regionalizacijo študija, ki smo jo izvajali z ustanavljanjem fakultet zunaj univerzitetnega mesta Maribor, tudi v regijskih središčih.

Z izobraževanjem in usposabljanjem mladih UM vpliva na zvišanje izobrazbene ravni prebivalstva. Na ta način prispeva predvsem k odpravljanju strukturnih in regionalnih neskladij na trgu delovne sile ter k povečanju konkurenčne sposobnosti gospodarstva.

Z razvejano knjižnično dejavnostjo v visokošolskih knjižnicah na fakultetah in v osrednji Univerzitetni knjižnici Maribor univerza omogoča podporo izobraževalnemu, znanstvenoraziskovalnemu in umetniškemu delu na univerzi. S tem omogoča tudi dostop do znanja prebivalcem mesta Maribora in okolice.

Z aktivnostmi na področju študentskega športa dosega pomembno družbeno in gospodarsko vlogo na področju ohranjanja in krepitve zdravja posameznika, njegovega dobrega počutja, kar posredno vpliva na dvig produktivnosti.

Univerza v Mariboru si prizadeva prispevati k prenosu znanja in tehnologij v gospodarsko prakso in širše družbeno okolje skozi mehanizme podpornega inovacijskega okolja Univerze v Mariboru. V univerzitetnem podjetniškem inkubatorju je v letu 2015 delovalo 28 projektnih skupin in bilo novoustanovljenih 7 start-up podjetij ter 2 odcepljeni podjetji. Število odobrenih patentov v letu 2015 je bilo 20, število vloženih patentnih prijav na patentni urad, ki so opravili popoln preizkus patentne prijave, 4.

UM vsako leto organizira srečanje gospodarstvenikov in raziskovalcev ter podeli nagrado najboljšemu raziskovalcu po izboru gospodarstva.

Posredni in neposredni učinki vseh teh aktivnosti so:

- vidne spremembe v sprejemanju invencijske kulture,
- povečana tekmovalnost med raziskovalci v sodelovanju z gospodarstvom,
- večja aktivnost na področju znanstvenoraziskovalnega dela, večje število prijav na mednarodne projekte,
- organizacija več konferenc s partnerskimi institucijami doma in v tujini na področju varstva okolja, voda, visokih tehnologij, nanotehnologij idr.,
- z dvigom gospodarske rasti nenazadnje tudi počasno upadanje brezposelnosti, predvsem visoko izobraženega kadra.

Pozitivni vplivi na gospodarstvo se kažejo zlasti v preobrazbi gospodarstva iz proizvodnega v razvojno visokotehnološko, kjer UM nudi podporo pri raziskavah in razvoju ter prenaša znanje v gospodarsko prakso. Povečala se je raven visokokvalificiranega kadra v podjetjih.

Univerza v Mariboru s svojo znanstveno-raziskovalno in izobraževalno dejavnostjo vedno bolj aktivno vstopa v regionalne razvojne politike. V pretekli evropski finančni perspektivi je bilo mogoče pridobiti sredstva za vse vrste investicijskih aktivnosti in dejavnosti. V novi finančni perspektivi (2014–2020) so prioritete omejene na ozko specializirana področja v okviru Strategije pametne specializacije. Univerza v Mariboru s spletnim razvojnim središčem [www.vzhodna.si](http://www.vzhodna.si) zagotavlja pretok znanj, ki jih podjetja in lokalne skupnosti potrebujejo v razvojnih projektih, pa tudi pri pridobivanju evropskih sredstev iz Vzhodne kohezijske regije. Zato je UM v letih 2015 in 2016 podpisala sporazume z več lokalnimi skupnostmi ter drugimi gospodarskimi in visokošolskimi institucijami v Sloveniji (Mestna občina Maribor, Mestna občina Murska Sobota, Občina Zreče, Občina Ruše, Občina Slovenska Bistrica, Občina Radlje ob Dravi, Štajerska gospodarska zbornica, Pomurska gospodarska zbornica, Fakulteta za informacijske študije, Novo mesto, Poslovno-proizvodna cona Tezno, Občina Hoče-Slivnica in Aerodrom Maribor).

Mednarodno sodelovanje univerze pozitivno vpliva na gospodarstvo, saj si mladi predvsem preko programov študentske mobilnosti v času študija in po njem kot mladi diplomanti na izmenjavi v tujini pridobijo veliko mednarodnih izkušenj in stikov, ki jih kasneje v svojem poklicnem življenju uspešno izkoristijo. Veliko poslovnih stikov je vzpostavljenih tudi preko raziskovalcev in mednarodnih aplikativnih projektov, katerih nosilci so partnerji iz različnih držav.



## 1.6 Organiziranost delovanja

UM je avtonomna, znanstvenoraziskovalna in najvišja izobraževalna ustanova s posebnim položajem, ki s svojo dejavnostjo na določenih znanstvenih oz. strokovnih področjih zagotavlja nadaljnji razvoj znanosti in strok ter s posredovanjem znanja na teh področjih omogoča pridobitev javno veljavne izobrazbe na prvi, drugi in tretji stopnji. To svoje poslanstvo opravlja UM na mednarodnem, nacionalnem in regionalnem nivoju.

UM preko svojih fakultet opravlja visokošolsko dejavnost in z izvajanjem nacionalnega programa visokega šolstva kot javne službe omogoča državljanom RS uresničevanje ustavne pravice do pridobivanja in izpopolnjevanja univerzitetnega in visokošolskega strokovnega izobraževanja. UM deluje skladno z načelom avtonomije. Avtonomija ji zagotavlja svobodo raziskovanja, posredovanja znanja in umetniškega ustvarjanja, samostojno urejanje organizacije in delovanja, izdelavo in sprejem študijskih in znanstveno raziskovalnih programov, določanje študijskega režima, volitve in izbiro visokošolskih učiteljev in znanstvenikov. Ostale zahteve univerze se določajo skladno z zakonom, ki izhaja iz določil drugega stavka 58. člena Ustave RS.

UM zagotavlja razvoj znanosti, umetnosti in strok ter preko svojih članic v izobraževalnem procesu posreduje spoznanja naravoslovnega, tehniškega in tehnološkega, zdravstvenega, kmetijskega, družboslovnega in humanističnega znanstvenega oziroma umetniškega in strokovnega področja. Skladno z naštetim izvaja javno pooblastilo iz svoje pristojnosti.

Skladno s Statutom UM so v okviru UM ustanovljene naslednje fakultete kot članice univerze in drugi zavodi kot druge članice univerze:

### 1. FAKULTETE

- Ekonomsko-poslovna fakulteta,
- Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko,
- Fakulteta za energetiko,
- Fakulteta za gradbeništvo, prometno inženirstvo in arhitekturo,
- Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo,
- Fakulteta za kmetijstvo in biosistemske vede,
- Fakulteta za logistiko,
- Fakulteta za naravoslovje in matematiko,
- Fakulteta za organizacijske vede,
- Fakulteta za strojništvo,
- Fakulteta za turizem,
- Fakulteta za varnostno vede,
- Fakulteta za zdravstvene vede,
- Filozofska fakulteta,
- Medicinska fakulteta,
- Pedagoška fakulteta in
- Pravna fakulteta.

Drugi zavodi:

- Univerzitetna knjižnica Maribor,
- Študentski domovi Maribor.

## 1.7 Organi vodenja

Rektor zastopa in predstavlja UM. Z rektorjevim pooblastilom za zastopanje nastopajo v njegovem imenu prorektorji. Posamezni prorektorji so zadolženi za področja študijske in znanstvenoraziskovalne dejavnosti, za razvoj kakovosti, informatiko, finančne zadeve in študentska vprašanja.

Univerzitetno upravo vodi glavni tajnik univerze, ki ima pomočnike oz. vodje posameznih oddelkov oz. delovnih področij.

Dekan zastopa članico univerze. Prodekani skladno s pooblastilom dekana nadomeščajo dekana z enakimi pravicami in dolžnostmi, kot jih ima dekan.

Delovanje strokovnih služb članice univerze koordinira tajnik članice.

Drugi članici UM sta:

- Univerzitetna knjižnica v Mariboru, ki opravlja svoje naloge v notranjih organizacijskih enotah. Njena organa sta strokovni svet in ravnatelj.
- Študentski domovi Maribor, katerih organi so: direktor, študentski svet stanovalcev in strokovni svet.

V skladu z Zakonom o visokem šolstvu ima UM naslednje organe: rektor, senat, upravni odbor in študentski svet.

## 2 Kakovost na Univerzi v Mariboru

Na UM se zavedamo, da so kakovost, nenehno izboljševanje ter zadovoljevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev predpogoj za našo dolgoročno rast in obstoj. Zavzemamo se za nenehno izboljševanje kakovosti svojih storitev ter za stabilne in solidne poslovne izide. To dosegamo z:

- organiziranjem temeljnih, vodstvenih in podpornih procesov,
- spremljanjem in obvladovanjem teh procesov,
- zagotavljanjem potrebnih virov,
- merjenjem učinkovitosti procesov in
- nenehnim izboljševanjem procesov.

Vsaka univerza, tako tudi UM, je dolžna nenehno skrbeti za dvig kakovosti v najširšem smislu. Pri tem se moramo zavedati, da smo kakovostni le toliko, kolikor so nam drugi to pripravljeni priznati. Skrb za kakovost visokega šolstva je v sodobni družbi eden izmed osnovnih ciljev, države podpisnice Bolonjske deklaracije pa so si jo zadale tudi kot eno izmed stalnih nalog.

Na UM sprejemamo vzpostavljanje sistema vodenja kakovosti kot sestavni del načrtovanja sprememb ter razvijanja in posodabljanja tako univerze kot tudi njenih članic. Sistem vodenja kakovosti na UM pomaga obvladovati procese na področju kakovosti učnega in poučevalnega procesa, še zlasti pa

omogoča neprestano izboljševanje vseh ključnih in podpornih procesov, ki se izvajajo na univerzi. Glavni cilj sistema vodenja kakovosti so predstavitve, izobraževanje, komuniciranje, uvajanje, motiviranje in razvijanje v smeri skupne »kulture kakovosti« na UM. Kakovost že dolgo ni več, ne more in ne sme biti delegirana »od zgoraj«, ampak se mora roditi in rasti v vsakem posamezniku, ki sodeluje v katerem izmed procesov na vseh nivojih, ki nas povezujejo v UM – v univerzo z visoko kulturo kakovosti.

Članice UM imajo v okviru svojih spletnih strani izdelane podstrani za področje kakovosti, ki ponujajo informacije o dejavnostih s področja vodenja kakovosti. Spletne podstrani za kakovost članic UM vsebujejo podatke, informacije in dokumente, kot so: strategija na področju vodenja kakovosti, letni načrt dela komisije za kakovost, akcijski načrt, samoevalvacijska poročila, sestava komisij za kakovost, zapisniki sej komisije za kakovost, informacije o anketiranju študentov, diplomantov in zaposlenih, pravilniki o anketah, delavnice in posveti, novice, povezave idr.,

## **2.1 Smernice programa zagotavljanja kakovosti**

Razvoj kakovosti na UM je namenjen celoviti podpori uresničevanja poslanstva in strategije univerze ter ohranjanju in izboljševanju kakovosti izobraževalnih, raziskovalnih in vseh drugih procesov na univerzi. Upoštevali bomo smernice Nacionalnega programa visokega šolstva RS 2011–2020 (NPVS) in Raziskovalnega in inovacijskega razvoja Slovenije 2011–2020 (RISS) ter strategije EU in priporočila drugih mednarodnih organizacij.

Na UM razvijamo učinkovit sistem, metode in orodja za spremljanje institucionalne in programske tako notranje kot zunanje kakovosti pri:

- spremljanju politike vodenja in odločanja,
- zagotavljanju avtonomije dela visokošolskega učitelja in enakopravnega položaja študentov,
- internacionalizaciji visokošolske dejavnosti,
- spremljanju razvoja dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov,
- povezovanju in sodelovanju z gospodarstvom in širšim družbenim okoljem,
- spremljanju potrebne infrastrukture za razvoj visokošolske dejavnosti,
- zagotovitvi strokovne podpore pri notranji in zunanji evalvaciji študijskih programov ter pri uvajanju izboljšav.

## **2.2 Komisija za ocenjevanje kakovosti univerze**

Komisija je bila ustanovljena novembra 1997, takrat se je imenovala Komisija za ocenjevanje notranje kvalitete. Januarja 2000 se je preimenovala v Komisijo za ocenjevanje kvalitete visokošolske dejavnosti, od decembra 2003 pa nosi ime Komisija za ocenjevanje kakovosti univerze (KOKU) in je od tedaj stalna komisija Senata UM.

KOKU sprti obvešča senat univerze o svojih ugotovitvah, sprejetih sklepih in stališčih, predlogih in mnenjih ter o možnih rešitvah in mu je za svoje delo odgovorna. Obravnava in odloča o zadevah s področja vodenja kakovosti na univerzi in na njenih članicah ter spremlja postopke samoevalvacije in

evalvacije univerze in njenih članic ter predlaga senatu univerze ustrezne odločitve. Poleg tega komisija spodbuja, usklajuje in spremlja skrb za kakovost na univerzi in na članicah univerze. Sodeluje z nacionalnim evalvacijskim organom in s tovrstnimi komisijami drugih slovenskih univerz.

Komisija deluje skladno s Statutom UM, Pravilnikom o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov komisije, Zakonom o visokem šolstvu in Merili NAKVIS. Statut UM v svojem 264. členu navaja: »Komisija za ocenjevanje kakovosti univerze spremlja in opravlja institucionalno in programsko ocenjevanje kakovosti in učinkovitosti izobraževalnega, znanstvenoraziskovalnega, umetniškega dela članic univerze in univerze kot celote.

Postopek evalvacije in samoevalvacije univerze in njenih članic, sestavo in število članov komisije določi senat univerze s splošnim aktom univerze.

KOKU pripravlja letno poročilo o dejavnostih in rezultatih na področju menedžmenta kakovosti na univerzi, ki ga obravnavajo senat in drugi organi univerze ter je javno objavljeno na njeni spletni strani.

Komisija se sestaja na rednih, po potrebi pa tudi na korespondenčnih sejah. Vsako leto pripravi poročilo o dejavnostih in rezultatih na področju menedžmenta kakovosti na UM. Organizacijske, administrativne in tehnične storitve, ki so potrebne za delo komisije, opravlja strokovna služba univerze.

KOKU šteje 27 članov, izmed njih po enega predstavnika vsake članice UM, nadalje predstavnika nepedagoških delavcev ter šest predstavnikov študentov, ki jih imenuje Študentski svet UM. Člani komisije iz vrst visokošolskih učiteljev in sodelavcev so izvoljeni za mandatno dobo štirih let, člani komisije iz vrst študentov pa za mandatno dobo dveh let. Predsednika komisije imenuje senat univerze na predlog rektorja univerze.

Vsak od članov KOKU (razen predstavnikov študentov) ima svojega nadomestnega člana, ki ga imenuje predlagatelj člana komisije. V primeru odsotnosti člana komisije lahko sodeluje na seji komisije nadomestni član s polno glasovalno pravico.

V komisijo ne morejo biti imenovani rektor in prorektorji univerze, dekani in prodekani članic univerze, direktor oziroma ravnatelj druge članice univerze ter poslovodni organ drugega zavoda – članice univerze.

Osnovni cilji komisije so:

- slediti celovitemu konceptu vodenja kakovosti v visokem šolstvu,
- izvajati permanentne (letne) samoevalvacije univerze in njenih članic,
- izvajati notranje institucionalne evalvacije fakultet UM,
- slediti učinkom za izboljšanje kakovosti na UM in njenih članicah ter
- letno poročati Senatu UM.

Komisija aktivno sodeluje z nacionalnim evalvacijskim organom. Poleg navedenega se člani KOKU občasno udeležujejo posvetov na temo kakovosti v visokem šolstvu v Sloveniji, medtem ko predsednik KOKU in njen strokovni sodelavec že nekaj let zaporedoma aktivno z referati sodelujeta na

mednarodnih strokovnih in znanstvenih posvetih doma in tudi širše. Posamezni člani KOKU so vpisani v seznam strokovnjakov NAKVIS in sodelujejo pri evalvacijah članic slovenskih univerz in univerz evropskih držav.

### **2.2.1 Naloge Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze**

KOKU o svojih ugotovitvah, stališčih in predlogih sproti obvešča Senat UM in mu je za svoje delo odgovorna. Obravnava in odloča o zadevah s področja vodenja kakovosti ter spodbuja, usklajuje in spremlja skrb za kakovost na UM in njenih članicah ter spremlja postopke samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic.

Izhodišča za svoje dejavnosti v študijskem letu KOKU opredeli s svojim letnim delovnim načrtom. Komisija pripravi na osnovi razprav o letnem poročilu vsako leto predlog načrta dejavnosti za izboljševanje sistema kakovosti s prednostnimi dejavnostmi, ki jih bodo izvedli organi univerze in članic univerz v prihodnjem letu. Komisija predloži predlog načrta dejavnosti v sprejem senatu univerze.

V skladu s Pravilnikom o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze ali Navodili za izvedbo samoevalvacije članic in drugih članic UM KOKU vsako leto pripravi letno poročilo o dejavnostih in rezultatih na področju spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na univerzi. Letno poročilo obravnava senat in drugi organi univerze. Letno poročilo se objavi na spletni strani univerze.

### **2.2.2 Kazalniki kakovosti Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze**

KOKU je sprejela enotne samoevalvacijske kazalnike na UM in jih v samoevalvacijskih poročilih uporablja skupaj s kazalniki kakovosti za spremljanje izobraževalne dejavnosti po študijskih programih prve in druge stopnje ter kazalniki kakovosti za spremljanje znanstvenoraziskovalne in umetniške dejavnosti na UM. Kazalniki kakovosti je sprejel Senat UM konec leta 2014. Treba je izkoristiti čim več podatkov, ki so že na voljo v obstoječih bazah in postopoma graditi bazo podatkov, ki bo omogočala evalvacijo fakultet in univerze – dala vpogled v trenutno stanje in možnost primerjave z drugimi univerzami po svetu, hkrati pa bo spremljala uresničevanje ciljev, ki si jih je zastavila v Strategiji razvoja Univerze v Mariboru 2014-2020 in pokazala, kje lahko dosežemo višjo kakovost.

Enotni kazalniki kakovosti se lahko uporabljajo po eni strani za interno evidenco in pregled stanja, po drugi strani pa predstavljajo možnosti boljšega informiranja mladih, ki se odločajo za študij na UM. Na UM smo uvedli nove kazalnike, ki bodo pokazali možnost vključevanja v raziskovano delo, sodelovanja pri publikacijah, kaj dosežejo naši študenti z diplomom UM ipd. Enotni kazalniki kakovosti bodo pripomogli tudi k dvigu kakovosti, še zlasti pa spodbudili k razmišljanju in formiranju skupne kulture kakovosti na UM.

Namen kazalnikov kakovosti lahko strnemo v naslednje točke:

- nudijo informacije o stanju na univerzi (fakulteti),
- omogočajo institucijam, uporabo benchmarkinga,
- omogočajo primerjavo med podobnimi institucijami,

- nudijo informacije zainteresiranim stranem,
- pripomorejo k transparentnosti in javnosti delovanja univerze.

Evalvacijske postopke in ocenjevanje oz. izračunavanje posameznih kazalnikov kakovosti »per se« ne smemo razumeti kot orodje, metodo zagotavljanja in spodbujanja kakovosti, ampak kot pomemben pripomoček na poti k vedno višji kakovosti. Nudijo torej možnost za razmišljanje in kažejo preteklo delo ter tako lahko prispevajo k razvoju in izboljševanju procesov učenja in poučevanja s tem, da pokažejo prednosti in slabosti ter potencialne možnosti izboljševanja procesov.

Večino enotnih kazalnikov kakovosti je moč izračunati na podlagi različnih podatkov, ki so dostopni v obstoječih bazah, npr. Računalniškega centra UM, AIPS, Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS, SICRIS, COBISS, Davčne uprave RS, Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije idr.,

Enotni kazalniki kakovosti UM so razdeljeni v osem gradnikov:

- študenti,
- prostori in oprema,
- študij in poučevanje,
- mednarodna naravnost,
- raziskovalno in razvojno delo,
- študijski uspeh,
- trg dela (zaposlitev) in povezava s poklicem,
- ocena kraja študija in celovita ocena univerze (fakultete).

### **2.3 Oddelek za kakovost in trajnostni razvoj na Univerzi v Mariboru**

Konec leta 2015 je bil Center za razvoj kakovosti UM preoblikovan v Oddelek za kakovost in trajnostni razvoj (v nadaljevanju OKTR). Njegovo delo vodi in koordinira prorektor za razvoj kakovosti UM, v skladu s sistemizacijo delovnih mest na UM pa zaposluje štiri delavce, in sicer vodja OKTR, vodjo Službe za razvoj kakovosti, samostojnega svetovalca in samostojnega sodelavca za razvoj kakovosti.

Senat UM je potrdil program dela OKTR, ki deluje na naslednjih področjih:

- spremljanje kakovosti,
- razvoj kakovosti in trajnostnega in družbeno odgovornega delovanja univerze na vseh področjih,
- projekti,
- razvoj kulture kakovosti na članicah UM,
- internacionalizacija kakovosti ter
- druge aktivnosti.

Cilji OKTR so naslednji:

- dvig kakovosti in zavesti o pomenu kakovosti v skladu z nacionalnimi in mednarodnimi priporočili in standardi,
- dopolnitev in izboljšanje obstoječih ter vpeljava novih instrumentov, metodologij in vzvodov za učinkovitejše spremljanje, ocenjevanje in zagotavljanje kakovosti,

- vpeljevanje in testiranje kazalnikov kakovosti po posameznih visokošolskih dejavnostih,
- ureditev in poenotenje baz podatkov članic UM v enotno bazo podatkov za potrebe vseh zainteresiranih na UM ter za nadaljnjo obdelavo in analizo kvantitativnih podatkov,
- vpeljevanje novih vsebin in dejavnosti skladno z globalnimi smernicami in trendi ter skrb za permanentno izobraževanje,
- izboljšanje komunikacije in pretok informacij med vodstvom UM in vodstvi članic UM v smislu boljšega vsestranskega poznavanja ključnih visokošolskih dejavnosti ter zagotovitve pogojev za krepitev obstoječih prednosti in odpravo morebitnih šibkosti,
- seznanjanje z aktualnimi aktivnostmi s področja spremljanja, ocenjevanja in zagotavljanja kakovosti in internacionalizacije visokošolske dejavnosti v Evropi in širše,
- preučitev in izbira mednarodnih združenj za aktivno vključitev UM v procese evropskih pobud,
- aktivna udeležba na mednarodnih dogodkih, vključitev v aktualne projekte, spoznavanje novih možnosti razvoja mednarodnega sodelovanja za dvig kakovosti,
- stalno izobraževanje in usposabljanje sodelavcev ter pridobivanje izkušenj in primerov dobrih praks na področju razvoja in zagotavljanja kakovosti visokošolske dejavnosti.

Pomembna naloga OKTR je spodbujanje in vodenje aktivnosti za razvoj kulture kakovosti. Ti procesi vključujejo vse zaposlene in študente, pospešili so razvoj, zaupanja in večje pripadnosti univerzi, zagotavljajo večjo transparentnost informacij na vseh nivojih poslovanja ter poenotili pogled notranje javnosti na univerzo. OKTR bo podpiral dialog akademske in študentske skupnosti ter njihove vključenosti v oblikovanje posameznih segmentov zagotavljanja in razvoja kakovosti.

OKTR se osredotoča na področja, ki so bistvena za uresničevanje poslanstva in strategije UM, in prispevajo k dvigu kakovosti razvoja celotne univerze. Aktivnosti OKTR so usmerjene v analizo stanja in pripravo priporočil, ureditev baz podatkov za potrebe vseh zainteresiranih na UM ter za nadaljnjo obdelavo in analizo. Velik izziv je tudi dvigniti zavest akademske skupnosti na UM o pomenu sodelovanja vseh delavcev in študentov v procesih vrednotenja izobraževalne in raziskovalne dejavnosti na univerzi.

Pri svojem delu se OKTR opira na primere dobrih praks uspešnih univerz in na strokovno izvajanje vrednotenja vseh procesov in dejavnosti na univerzi. Da je delo OKTR čim bolj uspešno, oddelek sodeluje tudi z drugimi slovenskimi univerzami.

OKTR bo v sodelovanju z lastniki procesov definiral kazalce, kriterije in merila za posamezna področja ter jih sistematično zbiral, analiziral in podal povratno informacijo o stanju vodstvu in lastnikom procesa.

### **2.3.1 Služba za razvoj kakovosti**

V okviru OKTR deluje tudi Služba za razvoj kakovosti, ki skrbi za strokovno podporo komisijam in delovnim telesom, na spletni strani univerze pa objavlja gradiva s področja kakovosti na UM. Strokovna služba za kakovost na rektoratu UM je bila ustanovljena marca 2006 kot rezultat enega izmed priporočil ekspertne skupine EUA, ki je novembra 2004 izvedla follow-up institucionalno zunanjo evalvacijo na UM.

Vsebine dela Službe za kakovost so naslednje:

- vodi in organizira izvajanje projektov s področja vodenja kakovosti v visokem šolstvu,
- izvaja strokovne naloge v skladu z nacionalnimi merili,
- razvija evalvacijske sisteme na univerzi in skrbi za njihov transfer,
- izvaja strokovne naloge za KOKU,
- nudi strokovno pomoč vodstvom članic UM pri odločitvah s področja dela službe,
- pripravlja gradiva za seje organov UM,
- izdeluje poročila in analize s področja dela.

Na podlagi navedenih vsebin so bile izoblikovane naloge službe, ki jih navajamo v nadaljevanju:

- spodbuditev komisij Senata UM in članic UM, da v svoje načrte delovanja vključijo tudi dejavnosti, povezane z dvigovanjem kakovosti,
- sledenje konceptu celovitega obvladovanja kakovosti v visokem šolstvu,
- zbiranje informacij in praktičnih izkušenj na področju vodenja kakovosti v visokem šolstvu na podlagi mednarodnih projektov,
- izvedba navodil za izvajanje ter spremljanje institucionalnih samoevalvacij na članicah UM,
- izdelava letnih samoevalvacijskih poročil univerzitetne uprave,
- izpopolnjevanje metodologije za institucionalno in programsko samoevalvacijo UM in njenih članic,
- identifikacija ciljev za dvig kakovosti po posameznih članicah UM na podlagi analize samoevalvacijskih poročil ter priprava korekturnih ukrepov,
- spremljanje uresničevanja načrta sprejetih aktivnosti za odpravljanje ugotovljenih slabosti,
- spodbujanje razprav o samoevalvacijskih poročilih članic UM na njihovih organih ter organih UM,
- vrednotenje samoevalvacijskih poročil članic UM,
- priprava gradiva za seje KOKU in Senata UM,
- priprava zapisnikov sej KOKU in Senata UM,
- usposabljanje članov KOKU in članov komisij za kakovost članic UM in razširjanje pridobljenega znanja,
- sodelovanje z domačimi in tujimi strokovnjaki s področja menedžmenta kakovosti.

Organizacijske komunikacije in povezave službe potekajo s strokovnimi službami univerzitetne uprave in članicami UM, z nacionalnim evalvacijskim organom ter z Delovno skupino univerzitetnih komisij za kakovost. Osnove za njeno delo so zakonodaja RS, Statut UM in drugi pravni akti univerze, Pravilnik o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov KOKU ter Merila NAKVIS.

Gradiva s področja kakovosti na UM služba javno objavlja na spletni strani *Kakovost na UM* (<http://www.um.si/kakovost/splosno/Strani/default.aspx>) v okviru spletnih strani UM, kjer so dosegljivi dokumenti komisije, prav tako pa tudi tovrstno gradivo ter povezave do tujih združenj, ki skrbijo za kakovost v visokem šolstvu.



### **3 Poslovník kakovosti**

Sistem vodenja kakovosti na UM vzpostavljamo z namenom, da z njim uresničujemo svoje poslanstvo, dosegamo cilje kakovosti in razvijamo kulturo kakovosti. Določili smo načela, s katerimi bomo zadovoljili zahteve vseh deležnikov izobraževalnega, znanstvenoraziskovalnega ter drugih podpornih procesov ter v kar največji možni meri zagotovili kakovost vseh procesov ter ostalih dejavnosti v korist vseh deležnikov.

Poslovník kakovosti predstavlja predpis, s katerim UM določi postopke, pristojnosti, način dela ter ukrepe za spremljanje in izboljševanje kakovosti svojega dela. Namenjen je vsem zaposlenim na UM.

Poslovník kakovosti UM je interni krovni dokument, ki določa organiziranost, odgovornosti in sistem vodenja kakovosti za UM. Temu dokumentu so podrejeni vsi drugi interni predpisi in navodila za vodenje poslovanja. Skupaj tvorijo dokumentacijo sistema vodenja kakovosti in poslovanja.

Za izdelavo in dopolnjevanje poslovníka kakovosti je odgovoren vodja Oddelka za kakovost in trajnostni razvoj UM. Predloge sprememb in dopolnitev poslovníka kakovosti Senatu UM predlaga Komisija za ocenjevanje kakovosti univerze. Veljavni izvod poslovníka kakovosti je dostopen v elektronski obliki na spletni strani UM.

#### **3.1 Namen in področja uporabe**

Poslovník kakovosti predstavlja krovni organizacijski predpis na UM. Namenjen je notranji in zunanji javnosti. Vsebina predstavi način urejenosti za vsa področja, ki jih zahteva standard (sistem, vodenje, viri, izvajanje storitev za odjemalce, tj. študente in druge, do katerih obstajajo obligacijske odgovornosti, analize in izboljšave). Vsako poglavje določa odgovornosti za tisto področje. Poslovník kakovosti določa povezave med procesi in lastnike procesov.

Z dokumentiranimi postopki obvladujemo sistem vodenja kakovosti in poslovanja. Dokumentacija je razdeljena na štiri ravni:

- poslovník kakovosti,
- organizacijski predpisi,
- navodila za delo in obrazci,
- zunanja dokumentacija, zapisi, standardi.

Organizacijski predpisi določajo procese (temeljne procese, vodstvene procese in podporne procese) in pogoje za njihovo izvajanje.

Navodila za delo določajo podrobnejše napotke za vse tiste aktivnosti v procesih, kjer je to potrebno za doseganje zahtevane kakovosti. Obrazci so namenjeni zapisovanju podatkov o procesih, poslovnih dogodkih itd. Zunanja dokumentacija se nanaša na dokumente, kot so zakonodaja (Zakon o visokem šolstvu idr.), predpisi (npr. varstvo pri delu idr.), dokumentacija odjemalcev idr.

### **3.2 Poslanstvo in vizija univerze**

Dokumenta »Poslanstvo« in »Vizija« UM je sprejel Senat UM na svoji redni seji 29. maja 2012. Leta 2009 je Senat UM sprejel tudi geslo *Ustvari si prihodnost*, v angleškem jeziku *Create your future*.

#### **POSLANSTVO**

Univerze v Mariboru temelji na iskrenosti, radovednosti, ustvarjalnosti, svobodi duha, sodelovanju in izmenjavi spoznanega v znanosti, umetnosti in izobraževanju. Univerza v Mariboru v skrbi za človeka in trajnostni razvoj bogati zakladnico znanja, dviguje raven zavedanja, krepi humanistične vrednote, kulturo dialoga, kakovost bivanja in globalno pravičnost.

#### **VIZIJA**

Univerza v Mariboru bo globalno prepoznaven inovacijski ekosistem, v katerem bodo zaposleni in študenti z radostjo ustvarjali.

#### **STRATEGIJA RAZVOJA**

Konec leta 2013 je bil na organih Univerze v Mariboru sprejet strateški razvojni dokument Strategija razvoja Univerze v Mariboru 2013-2020, ki upošteva priporočila EUA evalvacije in je usklajen z nacionalnimi ter evropskimi strateškimi razvojnimi dokumenti. Strategija razvoja in drugi strateški dokumenti so dostopni na <http://www.um.si/univerza/predstavitev/Strani/Poslanstvo-in-vizija.aspx>.

### **3.3 Odgovornost vodstva**

Rektor vodi UM. Senat UM, na osnovi rezultatov volitev za rektorja, razglasi izvoljenega kandidata in ga uvede v funkcijo. Skladno s funkcijo je rektor odgovoren za kakovost na UM. Za kakovost opravljenega dela, za dosledno spoštovanje načel kakovosti ter za nenehno izpopolnjevanje so odgovorni izvajalci del in skrbniki procesov.

Odgovornosti in pooblastila so določena v več dokumentih. Primaren je Statut UM, ki določa odgovornosti in pooblastila organov zavoda in delavcev s posebnimi pooblastili. Podrobnejše in skladno s tem določata odgovornosti, pooblastila in pristojnosti organizacijska shema ter Splošni akt o organiziranosti in sistemizaciji univerze in članic. Na osnovi le-teh so posamezni izvajalci zadolženi z odločbami ali pogodbami. Z odgovornostmi in pooblastili vodstvenih delavcev so seznanjeni vsi zaposleni na UM.

#### **3.3.1 Kakovost politike vodenja in odločanja**

UM vodi rektor s senatom, upravnim odborom in študentskim svetom. Skupaj vodijo strategijo razvoja UM v skladu s sprejetim poslanstvom univerze in prevzamejo odgovornost za svoje odločitve. Posebno občutljivo je spremljanje kakovosti politike vodenja in odločanja na javni univerzi, ki mora biti v skladu

z evropskimi in nacionalnimi visokoškolskimi standardi, z dogovorjenimi politikami ter v skladu z nacionalno zakonodajo ter univerzitetnim statutom.

Sistem kakovosti politike vodenja in odločanja vključuje:

- spremljanje kakovosti akademskega vodenja univerze in njenih članic,
- vključevanje študentov in delodajalcev v evalvacijske postopke UM,
- pripravo letnih poročil o institucionalni evalvaciji zagotavljanja kakovosti za organe UM,
- sodelovanje in vodenje mednarodnih programskih evalvacij in programskih akreditacij članic univerze,
- sodelovanje in uresničevanje odločitev NAKVIS,
- spremljanje evropskih trendov, izzivov in perspektiv zagotavljanja kakovosti: uresničevanje strateškega programa ENQA, 2011–15 in EUA, dela ekspertne skupine za uresničevanje Bolonjske reforme (Bologna follow up group – BFUG) in sklepov bolonjskega ministrskega sestanka (2012), vsebine, ki se bodo nanašale na zagotavljanje kakovosti evropskega visokošolskega sistema,
- priprava ustreznih gradiv za Rektorsko konferenco RS in potrebe ustreznih državnih organov ter mednarodnih institucij,
- diseminacija informacij o dosežkih pri zagotavljanju kakovosti na UM na spletni strani in v publikacijah ter na seminarjih, delavnicah in konferencah.
- spremljanje priporočil Evropske komisije za ustvarjanje skupnega evropskega raziskovalnega prostora (ERA), zlasti načel Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev, uresničevanju katerih je pristopila Rektorska konferenca RS s podpisom deklaracije novembra 2008.

### **3.3.2 Zavezanost vodstva**

Vodstvo UM izraža zavezanost za kakovost in doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov s:

- sledenjem viziji UM,
- z jasno in merljivo izraženo politiko kakovosti,
- z vzpostavitvijo jasnih ciljev na področju kakovosti,
- stalnim nadzorovanjem doseganja ciljev kakovosti,
- poudarjanjem pomembnosti primernega odnosa do vseh zaposlenih in s prizadevanjem za zadovoljstvo le-teh,
- z osveščanjem vseh zaposlenih o pomenu kakovosti za odjemalce ob upoštevanju zakonodaje, predpisov,
- z zagotavljanjem vseh vrst virov.

Vodje procesov imajo poleg odgovornosti zagotavljanja rezultatov procesa tudi odgovornost stalnega izboljševanja procesov (organizacija, tehnologija, kompetentnost izvajalcev). V ta namen določajo cilje izboljšav (tako na nivoju delovnega mesta kot na nivoju zaposlenega), ukrepe za doseganje teh ciljev ter vzpostavljajo merilne parametre (ocenjevanje – anketa o usposabljanju, prepoznavanje novega znanja, uporaba novega znanja, vrednost uporabe novega znanja), po katerih spremljajo približevanje

ciljem. Cilje procesa določajo samostojno, prvenstveno v podporo doseganju ciljev UM, ki si jih ta določa za uresničevanje svojega poslanstva.

Vsi vodje v svojem delovnem okolju razvijajo pogoje timskega dela. Zagotavljajo stalno zavedanje glavnih načel, ki so objavljena v politiki kakovosti. Pri tem predstavljajo zgled za njihovo izvajanje. Pomagajo vsakemu iz svoje ekipe, da cilje pozna ter da razume, kako lahko s svojim delom vpliva na doseganje le-teh. Poleg tega sistematično pomagajo pri osebni in strokovni razvoju vsakega iz svoje ekipe, razvijajo občutek odgovornosti vsakega iz ekipe za sprejemanje ciljev tima ter odgovornost za skupne cilje, ter razvijajo temelje za skupno učenje in za ta namen ne spodbujajo konkurence znotraj ekipe.

Naloge vodje katerega koli področja, enote ali procesa so zagotovitev:

- jasno dogovorjenih in po potrebi dokumentiranih zahtev za rezultate in način dela,
- jasno dogovorjenih in po potrebi dokumentiranih zahtev za način preverjanja izpolnjevanja zahtev,
- pogojev za izvedbo,
- spremljanja in primernega evidentiranja vseh odstopanj,
- obravnave vseh odstopanj, odločanje in vodenje ukrepov izboljševanja (z odpravljanjem vzrokov za neprimerne rešitve oz. z razširjanjem nadpovprečno dobrih rešitev).

Pri izvajanju teh nalog spoštujejo skupna napisana pravila ter profesionalne in etične norme. Predstavljajo zgled sodelavcem za odgovoren in ustvarjalen odnos do pravil, norm in etike.

### **3.3.3 Osredotočenje na odjemalce**

UM skrbi za stalno usmerjenost na interese odjemalcev: to so v prvi vrsti njeni študenti, nadalje še univerze, visokošolski zavodi, ministrstvo, pristojno za visoko šolstvo, ter domače in tuje institucije s področja visokega šolstva ter sorodne organizacije.

Vodstvo UM mora zagotoviti, da so zahteve odjemalcev opredeljene in izpolnjene. To pomeni, da:

- dobro poznamo potrebe, možnosti in zahteve odjemalcev,
- izpolnjujemo dogovore in pričakovanja,
- ugotavljamo in upoštevamo (ne)zadovoljstvo odjemalcev,
- ugotavljamo in si prizadevamo razumevati bodoče potrebe odjemalcev.

Glede na poslanstvo UM želimo doseči višji nivo našega delovanja glede na tistega, določenega v viziji. Jasno določena in pri zaposlenih sprejeta vizija nam pomaga:

- da se zaposleni pri vsakodnevnem komuniciranju zavedajo, kaj bi vsi skupaj radi dosegli,
- da imamo skupno izhodišče za razvojno vodenje,
- da si vsak zaposleni s pomočjo nadrejenega in sodelavcev določi cilje, na katere ima sam vpliv, in ima za njih pogoje, ki bodo prispevali k realizaciji vizije,
- za vsak cilj si določimo način merjenja (ugotavljanja stanja) področja, na katerega želimo vplivati; metodo merjenja validiramo tako, da z njim ugotovimo in potrdimo trenutno stanje,

- redno spremljamo potek izvajanja ukrepov in rezultate približevanja cilju ter po potrebi ukrepamo.

### **3.3.4 Politika kakovosti**

S politiko kakovosti izražamo temeljne usmeritve in cilje glede kakovosti. Politika kakovosti, s katero smo se na UM dogovorili o ključnih vidikih, ki nam bodo iz sedanjega stanja pomagali doseči stanje vizije, je: »Kakovost je doseganje razvojnih ciljev odjemalcev (članic UM, študentov, zaposlenih, regije).« Kakovost pojmuje tudi kot izpolnjevanje zahtev ter prizadevanje za izpolnjevanje pričakovanj. Vodstvo UM mora zagotoviti, da so zaposleni znotraj UM s politiko kakovosti seznanjeni in jo razumejo.

Cilji politike kakovosti so:

- izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj odjemalcev,
- nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti,
- nenehno informiranje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih na vseh nivojih ter povečevanje njihovega zadovoljstva.

Za doseganje kakovosti v najširšem smislu in za doseganje vizije UM sta prioritetni načeli:

- samostojnost in odgovornost vsakega pri osebnem razvoju in razvoju univerze,
- povezanost, kultura komuniciranja ter zaupanje na vseh ravneh izražajo univerzitetni duh.

Vsak izmed vodij zagotavlja:

- da se njegovi sodelavci politike kakovosti dobro zavedajo,
- da se skladno z njo določajo cilji izboljšav,
- da se jasno dogovori o izvajalcih aktivnosti za doseganje teh ciljev,
- spremljanje izvajanja aktivnosti in oceno rezultatov glede na cilje,
- prepoznavanje nadpovprečnih rezultatov, izrekanje priznanj in razširjanje pristopov, ki so dali te rezultate,
- primerno učinkovito komuniciranje s sodelavci, ki je pogoj za dosego vsega tega.

### **3.3.5 Načrtovanje poslovnih ciljev in sistema vodenja kakovosti**

Vodstvo UM mora zagotoviti, da so cilji kakovosti določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj UM. Cilji kakovosti morajo biti konkretni, merljivi in v skladu s politiko kakovosti. Cilji poslovanja so zapisani v letnem poslovnem načrtu. Za njegovo izdelavo in seznanitev vseh zaposlenih je odgovorno vodstvo UM. Letni poslovni načrt vsebuje:

- izhodišča (rezultati preteklega leta, zahteve tržišča idr.),
- poslovni načrt,
- pogoje za realizacijo, kontrolne točke idr.

Na osnovi poslanstva, vizije in politike kakovosti v letnih načrtih za vsako leto na UM pripravimo konkretne merljive cilje v okviru letnega načrta univerze. Ti cilji so na področju rezultatov za notranje in zunanje odjemalce.

Izpolnjevanje postavljenih ciljev redno spremljamo, formalno pa preverimo njihovo izpolnjevanje ob pripravi letnega poročila univerze, ki se predstavi Senatu UM. Poročila vsebujejo zastavljene cilje in oceno stopnje njihove realizacije. Spremljanje uresničevanja ciljev je namenjeno korektivnemu delovanju na določenem področju.

Pri določanju ciljev se zavedamo, da so potrebni tako cilji za razvoj osebnih kompetenc (zmožnosti) kot tudi cilji za razvijanje kompetenc delovnih pogojev (možnosti).

Zahteve za kakovost so sestavni del letnega poslovnega načrta, izdelane so na osnovi:

- sprejete politike kakovosti,
- analize zahtev in pričakovanj odjemalcev,
- analize procesov in izboljšav,
- zahtev tehnologije.

Vodstvo UM mora zagotoviti, da se izvaja načrtovanje sistema vodenja kakovosti z namenom, da se izpolnjujejo cilji kakovosti ter da se ohrani celovitost sistema vodenja kakovosti pri načrtovanju in izvajanju sprememb sistema vodenja kakovosti.

Sistem vodenja kakovosti planiramo dvoslojno. Prvič, določamo in izvajamo način razvoja in spoštovanja reda (pravil, dogovorov). Drugič, določamo in izvajamo način vodenja sprememb oz. razvoja.

V letnem poslovnem načrtu so predvidene tudi vse aktivnosti vzdrževanja sistema vodenja kakovosti (viri, tehnologija idr.).

### **3.3.6 Predstavnik vodstva za kakovost**

Vodstvo UM določi svojega člana, ki je kot predstavnik vodstva poleg drugih zadolžitev odgovoren in pooblaščen za:

- vzpostavitev, uvedbo in vzdrževanje sistema vodenja in zagotavljanja kakovosti,
- stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti,
- zagotavljanje neodvisne presoje elementov sistema vodenja kakovosti,
- poročanje vodstvu o izvajanju sistema vodenja kakovosti vključno z vsemi zahtevami in priporočili za izboljšanje,
- posredovanje zavedanja o pomenu odjemalcev vsem zaposlenim.

Predstavnik vodstva je prorektor za razvoj kakovosti UM, njegova pooblastila so razvidna iz sklepa o imenovanju.

## 4 Zagotavljanje virov

Vodstvo UM je odgovorno za zagotovitev vseh vrst virov za uresničevanje politike kakovosti, poslovnih ciljev, izvajanja in nenehnega izboljševanja sistema vodenja kakovosti ter povečanega zadovoljstva vseh deležnikov. Vodstvo zagotavlja: kadrovske, finančne, materialne, informacijske in druge vire, vključno s primerno infrastrukturo in delovnim okoljem. Zagotavljanje virov poteka načrtovano (v letnih poslovnih načrtih) ter sprotno (odvisno od poslovnih potreb).

### 4.1 Človeški viri

UM se zaveda pomena kakovosti človeških virov na vseh nivojih za svoj nadaljnji razvoj, še posebej pa dejstva, da brez izobraženih, usposobljenih, kompetentnih in motiviranih ljudi ne more uresničiti postavljenih poslovnih ciljev in politike kakovosti.

Opisi delovnih mest, zahtevana izobrazba, delovne izkušnje, želena znanja ter odgovornosti so navedeni v sistemizaciji delovnih mest. Splošni akti, ki urejajo kadrovsko področje, so opisani v Kadrovskem priložniku UM, prav tako tudi postopek sklenitve oz. prenehanja pogodbe o zaposlitvi, pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, plačilo za delo, napredovanje in izobraževanje delavcev idr. Vsi kadrovske postopki, zlasti raziskovalcev, upoštevajo načela Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev.

Vodstvo UM spremlja potrebe po novih zaposlenih in letno predvidi stanje zaposlitev v programu dela v okviru kadrovskega načrta. Izbiro novega zaposlenega izvede na osnovi razpisa in/ali razgovora s kandidatom ter v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih.

Zaposleni svoje naloge opravljajo strokovno, učinkovito, vestno, odgovorno in pravočasno, tj. v skladu s svojimi odgovornostmi in zahtevami internih dokumentov ter naročili predpostavljenih. Pri delu so dolžni dosledno upoštevati zakonodajo ter vse veljavne in zavezujoče pravne akte ter spremljati novosti in spremembe predpisov. Zaposleni se pri svojem delu ravna po pravilih stroke in so se dolžni v ta namen stalno usposabljeni in izpopolnjevati.

Na UM so zagotovljeni ustrezni habilitacijski postopki, ki jih urejajo Merila za izvolitve v nazive visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev. Celoten postopek izvolitve v naziv se vodi centralizirano na rektoratu UM v skladu z obstoječo zakonodajo, kar omogoča dober nadzor nad potekom postopka izvolitve v naziv ter hitro obdelavo vlog.

Vodstvo UM skrbi, da se zaposleni nenehno in sistematično strokovno izobražujejo ter pridobivajo izkušnje s svojega področja dela. V ta namen izdela letni načrt izobraževanja, ki vsebuje:

- načrt potreb po kadrih,
- potrebno strokovno usposobljenost,
- potrebno izobraževanje.

Vsebinska izobraževanja mora biti usklajena s potrebami UM in željami zaposlenih.

Letni načrt izobraževanja je sestavni del programa dela UM.

Zagotavljanje in spremljanje kakovosti terja, da se:

- zagotovi mednarodna primerljivost habilitacijskih meril in postopkov glede na posebnosti znanstvenih disciplin,
- analizira kadrovska struktura UM,
- izdelava razvojna projekcija kadrov s ciljem razvoja sistema za podporo mladim raziskovalcem, asistentom in docentom,
- evalvira študijske programe glede na kadrovske možnosti in dejanske potrebe,
- upošteva evropske direktive za prost pretok delovne sile.

Načela Kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev in Evropske listine za raziskovalca je potrebno spoštovati in vključevati tudi pri oblikovanju in implementaciji celovitih kadrovskih in drugih področnih strategij UM. Njuna implementacija predstavlja enega od kriterijev kakovosti.

## **4.2 Infrastruktura**

Ustrezna infrastruktura je eden izmed pogojev za izvedbo kakovostnih storitev UM. Vodstvo UM za doseganje poslovnih ciljev in ciljev kakovosti UM zagotavlja in vzdržuje naslednjo infrastrukturo:

- objekte s pripadajočo opremo (strojna oprema, elektro oprema in ostalo)
- procesno opremo (strojna in programska),
- informacijski sistem,
- podporne storitve.

UM ima vzpostavljen proces tako preventivnega kot tudi korektivnega in investicijskega vzdrževanja. Za vzdrževanje objektov so odgovorni vodilni delavci organizacijskih enot, ki upravljajo z njimi, prav tako tudi za evidenco infrastrukture ter nadzor nad njenim vzdrževanjem. Za vzdrževanje računalniške opreme in informacijskega sistema je odgovoren Računalniški center UM z izbranimi dobavitelji. Skrbniki osnovnih sredstev v organizacijskih enotah so odgovorni za prevzem in pregled dokumentacije novo nabavljenih osnovnih sredstev.

UM ima vzpostavljen tak informacijski sistem, ki podpira procese dela s spremljajočimi dokumenti in komunikacijo tako na UM kot tudi navzven.

Poseben poudarek namenjamo nabavi učil in didaktičnih pripomočkov, kar je v veliki meri odvisno od namenskih sredstev, ki jih UM nameni ustanovitelj. Nabava le-teh in druge infrastrukture poteka v skladu z navodili pristojnega ministrstva in Zakonom o javnem naročanju.

Poraba in razporejanje finančnih sredstev sta razvidna iz letnega poročila ter letnega programa dela in finančnega načrta, ki ga sprejme Upravni odbor UM. Odgovorna oseba za pripravo letnega poročila ter letnega programa dela in finančnega načrta je rektor UM, dokumente pa po področjih pripravijo strokovne službe. Odgovorna oseba za pripravo zaključnega računa, ki je del Letnega poročila, sta pomočnik glavnega tajnika za računovodstvo in finance ter glavni računovodja UM.



Ob koncu koledarskega leta se opravi popis osnovnih sredstev, drobnega materiala ter terjatev, ki ga opravijo inventurne komisije.

### **4.3 Delovno okolje**

Delovno okolje je dejavnik, ki lahko v določenih pogojih bistveno vpliva na kakovost dela zaposlenih ter njihovo počutje. UM si prizadeva vzdrževati delovno okolje, ki bo pozitivno vplivalo na varnost in zdravje zaposlenih, in sicer tako z rednim vzdrževanjem infrastrukture kot z ustvarjanjem kulture korektnih in etičnih medosebnih odnosov na delovnem mestu. UM si prizadeva zagotavljati atraktivno delovno okolje vsem zaposlenim, raziskovalcem pa tudi z uresničevanjem Strategije človeških virov za raziskovalce, ki inkorporira načela Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev.

UM zagotavlja delovne pogoje, ki omogočajo zaposlenim in drugim izvajalcem varno izvajanje delovnih procesov. Ustrezni delovni pogoji so zagotovljeni z ustreznimi delovnimi prostori in z ustrezno opremo, s požarnim redom in ustreznim ravnanjem z odpadki.

Ustrezno delovno vzdušje ustvarjamo tudi z delovnim časom, ki je prilagojen naravi dela, in pri tem upoštevamo zakonsko osnovo ter kolektivno pogodbo. Upošteva se delo izven rednega delovnega časa in nagrajevanje. Medsebojne odnose krepimo tudi z organizacijo družabnih srečanj zaposlenih ob različnih priložnostih.

## **5 Vodenje in izvajanje procesov**

Jedro sistema vodenja kakovosti je obvladovanje procesov. Procese razumemo kot urejeno in povezano zaporedje aktivnosti, ki odjemalcu omogočijo želen izdelek, storitev ali rezultat. Procese prepoznavamo tako, da za vsako zahtevo odjemalcev, ki je razvidna iz poslanstva, povežemo vse aktivnosti, ki so potrebne za realizacijo zahteve.

Določene aktivnosti, ki so enkratne, časovno omejene in zahtevajo posebno organizacijo, se vodijo in izvajajo v obliki projektov ali nalog, katere se običajno opredelijo v letnih načrtih.

### **5.1 Načrtovanje procesov**

UM načrtuje, razvija in izvaja procese, potrebne za uresničevanje svojega poslanstva. Načrtovanje, razvoj in izvedba procesov poteka na ravni univerze in na ravni posameznih članic.

Za obvladovanje procesov so odgovorni lastniki procesov. Vsak lastnik procesa ima poleg odgovornosti zagotavljanja rezultatov procesa tudi odgovornost stalnega izboljševanja procesa. Kazalce, kriterije in merila za posamezna področja procesov definira OKTR v sodelovanju z lastniki procesov. OKTR jih nato sistematično zbira, analizira in poda povratno informacijo o stanju vodstvu in lastnikom procesov po področjih. Na podlagi prejete povratne informacije lastniki procesov oblikujejo predloge izboljšav z

novimi cilji in ukrepi za doseganjem le-teh. Cilji procesov se določajo prvenstveno v podporo doseganju ciljev UM, ki jih ta določa za uresničenje svoje vizije.

## 5.2 Struktura procesov na UM

Ustrezna struktura procesov zagotavlja povezavo med članicami in univerzo kot celoto. Zaradi lažjega obvladovanja sistema, so na članicah in univerzi opredeljena procesna področja. Znotraj procesnih področij je definiran način vodenja, izvajanja in informacijske podpore posameznih procesov. Področje temeljnih procesov (izobraževalno, raziskovalno) zaradi vsebinskih specifičnosti zahteva veliko stopnjo individualnosti, medtem ko mora biti procesno področje vodenja in upravljanja ter področje podpornih procesov za vso univerzo enovito.

Struktura procesov na UM je naslednja:

1. Skupni procesi na UM
  - 1.1. PODROČJE Vodenje in upravljanje UM
    - 1.1.01. Strateški procesi UM
    - 1.1.02. Vodstveni procesi UM
    - 1.1.03. Podporni procesi UM
    - 1.1.04. Zagotavljanje kakovosti UM
  - 1.2. PODROČJE Obvladovanje virov UM
    - 1.2.01. Razvoj kadrov UM
    - 1.2.02. Pravni postopki
    - 1.2.03. Postopki finančnega poslovanja
    - 1.2.04. Postopki javnega naročanja in nabave
    - 1.2.05. Obvladovanje informacijskega sistema
    - 1.2.06. Obvladovanje investicij
    - 1.2.07. Poslovno sodelovanje z družbenim okoljem
  - 1.3. PODROČJE Izobraževanje na UM
    - 1.3.01. Vpisni postopek
    - 1.3.02. Akreditacije in evalvacije
    - 1.3.03. Podeljevanje listin in nazivov
    - 1.3.04. Programi mobilnosti
    - 1.3.05. Usmerjanje študentov pri zaposlovanju in vseživljenjskem učenju
  - 1.4. PODROČJE Raziskovanje na UM
    - 1.4.01. Izvajanje politike raziskovalne dejavnosti
    - 1.4.02. Projektna aktivnost na nacionalnem in mednarodnem nivoju
    - 1.4.03. Knjižnična podpora znanstvenoraziskovalnemu in izobraževalnemu procesu
2. Procesni ČLANIC UM
  - 2.1. PODROČJE: Vodenje članice UM
    - 2.1.01. Vodstveni procesi članice
    - 2.1.02. Podporni procesi članice
    - 2.1.03. Zagotavljanje kakovosti članice
  - 2.2. PODROČJE Obvladovanje virov članice UM

- 2.2.01. Razvoj kadrov na članici
- 2.2.02. Pravni postopki na članici
- 2.2.03. Postopki računovodstva na članici
- 2.2.04. Postopki nabave na članici
- 2.2.05. Poslovno sodelovanje z družbenim okoljem
- 2.3. PODROČJE Izobraževanje na članici UM
  - 2.3.01. Izvedba študijskega programa
  - 2.3.02. Planiranje in spremljanje izvajanja študijskega programa
  - 2.3.03. Vpisni postopki
  - 2.3.04. Akreditacije in evalvacije
  - 2.3.05. Izvedba programov mobilnosti
- 2.4. PODROČJE Raziskovanje na članici UM
  - 2.4.01. Izvajanje raziskovalne dejavnosti
  - 2.4.02. Projektna aktivnost na nacionalnem in mednarodnem nivoju
  - 2.4.03. Knjižnična podpora znanstvenoraziskovalnemu in izobraževalnemu procesu

Posamezne procese podrobneje opredeljujejo opisi procesov, ki za vsak proces določajo:

- dokumente, ki so podlaga za proces,
- namen procesa,
- področje uporabe,
- aktivnosti procesa,
- opis procesa,
- odgovorne izvajalce,
- sodelujoče v procesu,
- dokumente v procesu,
- informacijsko podporo procesa.

Procese poleg tega določajo tudi:

- njegove povezave z drugimi procesi, vključno z viri informacij,
- zahteve, ki jih mora proces izpolnjevati in so tudi kriterij za oceno učinkovitosti in uspešnosti delovanja,
- smiselno, glede na potrebe in možnosti, so določene tudi merilne točke.

Podrobni opisi procesov so interni dokument UM, ki se uporablja za stalno izboljševanje kakovosti, razvoj informacijske podpore in za druge namene.

Na UM prepoznamo več področij ključnih procesov, ki so za univerzo še posebej pomembna in so v nadaljevanju podrobneje vsebinsko opredeljena. Z njimi univerza uresničuje svoje poslanstvo ter sooblikuje politiko in kulturo kakovosti v visokem šolstvu, in sicer na področju izobraževanja in raziskovanja. Poleg tega prepoznamo ključne procese tudi na področju sodelovanja s študenti in na področju zagotavljanja virov znanja, kar omogoča knjižnična dejavnost.

### 5.3 Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju izobraževanja

Članice UM izvajajo dodiplomske in podiplomske študijske programe, usklajene z načeli Bolonjske deklaracije (študijski programi 1., 2. in 3. stopnje). Zaradi ustanavljanja novih fakultet v okviru UM in širitve študijske ponudbe na obstoječih programih se je število študijskih programov v zadnjem obdobju znatno povečalo. UM bo v prihodnje posvetila posebno skrb izboljševanju kakovosti na področju izobraževanja ob hkratni racionalizaciji in združevanju študijske ponudbe (doseganje sinergijskih učinkov).

Razvoj, učinkovito izobraževanje in uresničevanje pedagoških ciljev ter doseganje kompetenc, opredeljenih v študijskih programih, so za razvoj visokošolske izobraževalne dejavnosti nujno potrebne. Prav tako so študentove interesne dejavnosti in mednarodna študijska mobilnost pomembno dopolnilo njihovega študijskega dela, saj predstavljajo bogatitev njihovih znanj, kompetenc in izkušenj.

Zagotavljanje kakovosti na področju izobraževanja je usmerjeno k:

- internacionalizaciji visokošolske izobraževalne dejavnosti (mobilnost, skupni študijski programi, poletne šole),
- spremljanju razvoja dodiplomskih študijskih programov, ki bo segalo tudi v obdobje zaposlitve diplomantov, ter sistematično analiziranje uspešnosti študijskih programov,
- oblikovanju medfakultetnih študijskih programov, ki bi ustrezali študijskim in zaposlitvenim interesom ter pomenili racionalizacijo,
- samostojni akreditaciji študijskih programov,
- spodbujanju razvoja skupnih mednarodnih študijskih programov s kakovostnimi partnerskimi institucijami,
- prilagajanju ponudbe vpisnih mest za posamezne študijske programe povpraševanju po določenem študiju med kandidati,
- sistematičnemu spremljanju in analiziranju primernosti obremenitve študentov (v prvi vrsti s t. i. anketami ECTS, ki bodo pokazale realno ovrednotenje študijskih predmetov in programov),
- preverjanju metod poučevanja in učenja, spodbujanju samoiniciativnosti in ustvarjalnosti študentov (projektno delo, mednarodne izmenjave, tutorstvo idr.), ker bi na ta način lahko zagotovili višjo prehodnost in zmanjšali osip, višjo kakovost znanja ter usposobljenost diplomantov,
- internacionalizaciji pedagoškega procesa (gostujoči profesorji, tuji študenti, izvedba študijskih programov ali njihovih delov v tujem jeziku),
- skrbi za sistemske ukrepe, ki bodo olajšali študij študentom s posebnimi potrebami,
- vključevanju univerze k doseganju cilja, da se 15 % prebivalstva med 25 in 64 let vključi v vseživljenjsko učenje (priprava študijskih programov za izpopolnjevanje),
- spremljanju aktivnega sodelovanja z mestnimi in regionalnimi institucijami,
- spremljanju ravni kakovosti predavalnic in drugih študijskih prostorov z ustrezno opremo (informacijsko-komunikacijska tehnologija),
- razvoju učinkovite podpore za izvajanje e-izobraževanja in študija na daljavo,
- nudenju podpore članicam UM pri notranjih in zunanjih evalvacijah študijskih programov ter pri uvajanju izboljšav.

## 5.4 Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju raziskovanja

UM razvija znanstvene discipline, na katerih temeljijo študijski programi 17 fakultet. Razvija tudi znanstvene discipline s sorodnih ali interdisciplinarno povezanih področij ter opravlja znanstvenoraziskovalno in umetniško dejavnost z enega ali več sorodnih ali med seboj interdisciplinarno povezanih znanstvenih oz. umetniških področij, disciplin in strok ter izvaja temeljno raziskovalne, aplikativno-raziskovalne, razvojne in druge projekte.

Raziskovalno delo se odvija v raziskovalnih programih in enem infrastrukturnem programu, UM pa sodeluje kot vodilna ali partnerska raziskovalna organizacija. Raziskovalno delo se med drugim izvaja tudi v temeljnih, aplikativnih, ciljnih raziskovalnih, podoktorskih ter drugih raziskovalnih projektih.

Vpetost znanstvenoraziskovalnega delovanja fakultet UM v mednarodno okolje jim zagotavlja kontinuiran razvoj, permanentno vključevanje lastnega novega znanja v študijske vsebine pa mednarodno primerljivost in kakovost študijskih programov.

Na UM povečujemo število izmenjav raziskovalcev iz tujine, ki prihajajo na izmenjave v Slovenijo in obratno. Rezultati raziskovalnega dela se kažejo tudi v novih objavah v znanstvenih revijah, citatih, patentih, blagovnih znamkah in v prenosu znanja v gospodarstvo preko licenciranja, spin-off podjetij in drugih oblik raziskovalnega sodelovanja. Povečali smo tudi obseg znanstvenoraziskovalne dejavnosti z državami zunaj Evrope, še posebej z Afriko, Indijo in Azijo. Povečala se je tudi vpetost dodiplomskih in podiplomskih študentov v raziskovalno delo.

Znanstvenoraziskovalna in umetniška dejavnost UM mora postati njena odličnost. Pri institucionalnem razvoju bo v ospredju integralnost raziskovalnega in pedagoškega dela. UM mora zagotoviti ustrezen obseg kakovostnega in mednarodno primerljivega raziskovalnega dela.

Spremljanje kakovosti znanstvenoraziskovalne in umetniške dejavnosti je usmerjeno v:

- razvoj doktorskega in raziskovalnega študija,
- spremljanje in spodbujanje integracije podiplomskih študijskih programov,
- vrednotenje rezultatov dela mladih raziskovalcev,
- evalviranje učinkov dela raziskovalnih programskih skupin in nacionalnega raziskovalnega programa za kakovost raziskovalne odličnosti UM (mladi raziskovalci, objave, citati, patenti, inovacije),
- vrednotenje konkurenčnosti raziskovalcev UM na evropskem in širšem mednarodnem raziskovalnem prostoru (analiza prijav in potrjenih projektov, rezultat),
- spremljanje kakovosti raziskovalne opreme in infrastrukture,
- vrednotenje dosežkov in odličnosti umetniškega dela,
- permanentno spremljanje knjižničarske, informacijske in druge strokovne dejavnosti,
- podporo projektnemu/raziskovalnemu delu študentov, podjetništvu in samozaposlovanju,
- vrednotenje prenosa znanja in tehnologij, ki so rezultat raziskovalnega dela, v gospodarsko prakso.

## **5.5 Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju sodelovanja s študenti**

UM vsako leto spomladi pripravi informativne dneve, kjer se ta čim boljše predstavi, pred tem pa se promovira tudi na srednjih šolah. UM nato izvede vpisni postopek v skladu z zakonodajo.

Sodelovanje s študenti je na UM izjemnega pomena, saj dobra komunikacija med visokoškolskimi učitelji, visokoškolskimi sodelavci ter študenti v veliki meri vpliva na kakovost dela v akademskem okolju.

Na ravni UM skladno z Zakonom o visokem šolstvu ter Statutom UM deluje Študentski svet UM, ki ga sestavljajo predstavniki posameznih članic UM tako, da so enakopravno zastopani interesi študentov vseh članic univerze. Na ravni članic UM delujejo študentski sveti članic UM, ki jih sestavljajo študenti posameznih letnikov. Svoje predstavnike v študentske svete izvolijo študenti sami. Študentski svet UM vodi prorektor za študentska vprašanja, študentske svete članic UM pa prodekani za študentska vprašanja. Študentski sveti se redno sestajajo, sodelujejo z vodstvom UM in vodstvi članic, drugih članic UM ter drugimi predstavniki univerzitetne skupnosti. Študentski sveti obravnavajo ter dajejo mnenje o splošnih aktih, študijskih programih in predlogih, ki se nanašajo na pravice in dolžnosti študentov, predlagajo študente v delovna telesa in komisije UM ter skrbijo za obštudijsko dejavnost študentov.

Predstavniki študentov sodelujejo tudi v Senatu UM ter vseh njegovih stalnih komisijah, kjer je določeno obvezno članstvo študentov, in sicer ti predstavljajo – najmanj petino vseh članov.

Aktivno sodelovanje s študenti poteka tudi z izvajanjem študentske ankete, s katero študenti podajajo svoje mnenje o pedagoškem delu visokoškolskih učiteljev in sodelavcev.

## **5.6 Spremljanje in zagotavljanje kakovosti procesov na področju knjižnične dejavnosti**

Knjižnično dejavnost na UM izvajajo osrednja univerzitetna knjižnica in visokošolske knjižnice na fakultetah, ki se povezujejo v knjižnično informacijski sistem UM (KISUM). Le-te opravljajo naslednje funkcije:

- informacijsko (dostop do dokumentov in informacij),
- organizacijsko (enotna in racionalna organizacija knjižničnih in informacijskih nalog),
- pedagoško (izobraževanje uporabnikov),
- bibliografsko (bibliografija profesorjev in sodelavcev UM),
- arhivsko (varnost in zaščita knjižničnega gradiva).

Študenti UM storitve enotnega knjižničnega sistema koristijo s pomočjo študentske izkaznice v vseh knjižnicah UM. Knjižnični fond vseh knjižnic UM obsega približno 1.500.000 enot, knjižnice pa v svojo ponudbo vključujejo dostop do številnih elektronskih informacijskih virov, kot so revije s celotnimi besedili, elektronske knjige in podatkovne zbirke. Študenti, visokoškolski učitelji ter strokovni delavci UM lahko do večine naročniških elektronskih virov dostopajo z računalnikov Univerzitetne knjižnice Maribor in računalnikov, ki se nahajajo na lokacijah UM in izven (oddaljeni dostop).

Univerzitetna knjižnica Maribor je pred leti izdelala enotne samoevalvacijske kazalce knjižnične dejavnosti na UM. Spremljanje kakovosti knjižnične dejavnosti je usmerjeno v naslednja področja:

- uporabniki in storitve,
- knjižnična zbirka,
- dejavnosti izobraževanja,
- razvoj potencialov knjižnice,
- prostori in oprema in
- izdatki knjižnice.

## 6 Analize in izboljšave

Učinkovitost sistema vodenja kakovosti na UM nenehno izboljšujemo z določanjem politike kakovosti in ciljev kakovosti, z analizo korektivnih in preventivnih dejavnosti ter s predlogi za izboljšave s strani vseh zaposlenih.

### 6.1 Samoevalvacije na Univerzi v Mariboru

Članice in druge članice UM v skladu s *Pravilnikom o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov komisije za ocenjevanje kakovosti univerze* od leta 2000 vsako leto izvedejo samoevalvacijo in pripravljajo poročila s področja kakovosti, njihov glavni namen je ocena stanja ter uresničevanje sprememb in priprava izboljšav.

Samoevalvacijsko poročilo, sestavljeno iz samoevalvacijskih poročil članic, pripravi samoevalvacijska skomisija članice univerze. Letno samoevalvacijsko poročilo obravnavajo senat, strokovni svet druge članice in drugi organi članice univerze vključno z odgovornimi komisijami, študentskim svetom in akademskim zborom. Poročilo o samoevalvaciji za preteklo študijsko leto članice univerze posredujejo strokovni službi UM do datuma, ki je določen s *Pravilnikom o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze ali Navodili za izvedbo samoevalvacije članic in drugih članic UM*.

Samoevalvacije članic UM opravijo njihove komisije za kakovost. Podatke večinoma pridobijo iz referatov za študentske zadeve, pisarn za mednarodno sodelovanje, kadrovske službe, knjižnice, visokošolske vpisno-informacijske službe UM, Računalniškega centra UM ter iz izvedenih študentskih anket. Na podlagi teh podatkov omenjene komisije izdelajo samoevalvacijska poročila, v katerih ocenijo predvsem pedagoško in raziskovalno dejavnost svoje fakultete, v poročila vključijo še oceno podpornih procesov.

Člane samoevalvacijske komisije članice UM na predlog dekana imenuje senat članice UM oz. na predlog direktorja ali ravnatelja druge članice UM strokovni svet članice UM. Samoevalvacijska komisija naj bo sestavljena iz 5 do 7 članov, izmed katerih je s strani senata članice UM imenovan predsednik samoevalvacijske komisije.

Samoevalvacijsko komisijo sestavljajo predstavniki vseh glavnih interesnih skupin, in sicer visokošolskih učiteljev, raziskovalcev, študentov, ter strokovnega in administrativnega osebja. V primeru druge

članice univerze in rektorata univerze sestavljajo samoevalvacijsko komisijo predstavniki vseh glavnih interesnih skupin izmed strokovnih in administrativnih delavcev.

Namen samoevalvacije izobraževalne in raziskovalne dejavnosti je nenehno vzdrževanje, spodbujanje ter izboljševanje kakovosti izobraževalnega dela. Samoevalvacija na institucionalni ravni zagotavlja racionalno podlago za strokovno odločanje in načrtovanje razvoja ter nudi podlago za stalno izboljševanje kakovosti.

Samoevalvacija se lahko izvaja na različnih ravneh, in sicer na ravni študijskega predmeta, na ravni študijskega in raziskovalnega programa v okviru posamezne organizacijske enote, na ravni članice univerze ali druge članice univerze, na ravni rektorata univerze ali univerze. V praksi se običajno uporablja kombinacija samoevalvacij na različnih ravneh.

V procesu zagotavljanja kakovosti izobraževalnega in raziskovalnega dela se samoevalvacija na članicah univerze začne na ravni organizacijskih enot in je osredotočena na izobraževalno, raziskovalno oziroma strokovno dejavnost (programska samoevalvacija). Samoevalvacijski cikel se na ravni članice univerze zaključi, ko se programske samoevalvacije vgradijo v samoevalvacijo na višji ravni (institucionalna samoevalvacija). V skupnem poročilu o institucionalni samoevalvaciji so povzetki samoevalvacijskih poročil, dopolnjeni s pregledi dela skupnih služb in vodstva, ki vključuje splošnejša področja.

Pri samoevalvaciji univerze ali članice univerze se v skladu z merili nacionalnega evalvacijskega organa ocenjujejo:

- vpetost v okolje,
- delovanje visokošolskega zavoda,
- kadri,
- študenti,
- materialne razmere,
- zagotavljanje kakovosti, inovativnosti in razvojne naravnosti.

Samoevalvacijski proces se zaključi z oblikovanjem ocene o prednostih in pomanjkljivostih posameznih vidikov ter s predlogi za izboljšanje kakovosti. Samoevalvacijska komisija obravnava dejansko stanje, oblikuje oceno tega stanja ter pripravi predloge možnih ukrepov za obvladovanje, odpravljanje oz. izboljšanje ugotovljenih pomanjkljivosti.

## **6.2 Zunanje evalvacije na Univerzi v Mariboru**

Namen zunanje evalvacije je povečati pozitivne učinke samoevalvacije. Prednost zunanje evalvacije je večja usposobljenost in neodvisnost izvedencev za evalvacijo.

Postopek zunanje evalvacije univerze se prične na predlog senata univerze, postopek zunanje evalvacije članice univerze pa na predlog senata članice univerze oz. strokovnega sveta članice univerze.



Univerza ali članica univerze opravi izbor za izvajalca zunanje evalvacije. Zunanjo evalvacijo lahko opravi nacionalna evalvacijska agencija, lahko pa tudi priznana tuja agencija ali ustrezna institucija iz mednarodne mreže za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Izvajalec zunanje evalvacije je imenovan za vsako posamezno evalvacijo posebej.

Izvajalec zunanje evalvacije bo na podlagi prejete vloge določil rok, v katerem mu mora univerza ali članica univerze posredovati razpoložljivo dokumentacijo, in imenoval zunanjo evalvacijsko komisijo. Za dokumentacijo, ki jo zunanja evalvacijska komisija lahko med drugim zahteva, se šteje:

- letni program dela univerze ali članice univerze,
- letno poročilo univerze ali članice univerze,
- samoevalvacijsko poročilo univerze ali članice univerze, iz katerega morajo biti razvidne dejavnosti na področju spremljanja in zagotavljanja kakovosti ter odpravljanja pomanjkljivosti,
- študentska anketa za zadnja tri študijska leta pred tistim, v katerem se je začela zunanja evalvacija univerze ali članice univerze, program dela iz prve alineje pa tudi za študijsko leto, v katerem se je zunanja evalvacija začela,
- poslovnik o spremljanju, ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti univerze ali članice univerze,
- poslanstvo in vizija univerze ali članice univerze,
- strateški načrt univerze ali članice univerze,
- če se ocenjuje kakovost članice univerze, tudi strateški načrt, poslanstvo in vizija univerze,
- dokumentacija, ki jo vodi univerza ali članica univerze na podlagi Zakona o visokem šolstvu in drugih zakonov,
- druga dokumentacija, za katero univerza ali članica univerze meni, da je potrebna oz. jo potrebuje zunanja evalvacijska komisija za izvedbo zunanje evalvacije.

Samoevalvacija lahko poteka kot eden od korakov v procesu implementacije že omenjene Kadrovske strategije za raziskovalce.

Zunanja evalvacijska komisija predstavlja skupino izvedencev, ki jo povabi univerza ali članica univerze, da izvede ocenjevanje. Sestavljena je iz neodvisnih izvedencev iz akademskega in/ali strokovnega sveta.

Obisk zunanje evalvacijske komisije vključuje pogovore članov zunanje evalvacijske komisije s pedagoškim in nepedagoškim osebjem, vodstvom univerze ali članice univerze ter študenti. Univerza ali članica univerze mora zunanji evalvacijski komisiji med njenim obiskom dati na razpolago vso dokumentacijo, ki jo le ta potrebuje za izvedbo zunanje evalvacije, zagotovljena pa ji mora biti tudi pomoč s strani vodstva univerze ali članice univerze. V času obiska zunanje evalvacijske komisije ji morajo biti na razpolago tudi vsi zaposleni, ki odgovarjajo za posamezne procese.

Stroške obiska zunanje evalvacijske komisije vključi v finančni načrt in krije univerza ali članica univerze sama.

Zunanja evalvacijska komisija izdela evalvacijsko poročilo v dogovorjenem roku. S poročilom seznanj najprej rektorja univerze ali dekana, direktorja oz. ravnatelja članice univerze, ki ima možnost, da ga pregleda, razjasni morebitne napačno razumljene dele in v dogovorjenem roku poda svoje pripombe. Evalvacijsko poročilo skupaj s pripombami zunanja evalvacijska komisija nato posreduje univerzi ali

članici univerze. S poročilom zunanje evalvacijske komisije in ugotovitvami iz tega poročila mora univerza ali članica univerze seznaniti vse svoje zaposlene. Poročilo zunanje evalvacijske komisije se javno objavi, z ugotovitvami iz poročila pa lahko univerza ali njena članica seznaniti ministrstvo, pristojno za visoko šolstvo, in ostale pristojne zunanje institucije.

Zunanjo evalvacijo implementacije Kadrovske strategije za raziskovalce, ki inkorporira načela Evropske listine za raziskovalce in Kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev, opravijo evalvatorji, ki jih imenuje Evropska komisija.

### **6.3 Notranje evalvacije na Univerzi v Mariboru**

KOKU je v obdobju 2008-2015 izvajala projekt notranjih institucionalnih evalvacij znotraj UM. Te evalvacije so priprava na zunanje evalvacije, ki jih izvajajo ekspertne skupine, imenovane s strani nacionalnega evalvacijskega organa.

Članice UM lahko izkušnje, pridobljene z notranjimi institucionalnimi evalvacijami, s pridom uporabijo pri pripravi dejavnosti, ki so povezane tako z notranjo kot tudi z zunanjo institucionalno evalvacijo.

Na UM smo izdelali model notranjih institucionalnih evalvacij, ki bistveno prispeva k boljši pripravljenosti članic UM pred obveznim cikličnim zunanjim preverjanjem menedžmenta kakovosti s strani nacionalnega evalvacijskega organa, t. i. zunanji institucionalnimi evalvacijami.

Notranja evalvacija predstavlja evalvirani članici UM pozitivno in dragoceno izkušnjo. Zaposleni na evalvirani fakulteti, tako pedagoški kader kot tudi strokovne službe, se na ta način soočijo z mnenjem tretjih o kakovosti, ki jo trenutno dosegajo, ter z marsikatero težavo, ki jo je v tem pogledu še možno razrešiti ali preseči. Vidna je tudi sprememba pri vseh zaposlenih, ki se pokaže tako, da se poveča zavedanje za potrebo po kakovostnem oz. kakovostnejšem delu.

Notranje institucionalne evalvacije so po svoji vsebini in izvedbi podobne zunanjim institucionalnim evalvacijam:

- evalvatorji uporabljajo ista merila (merila NAKVIS),
- evalvirani visokošolski zavodi pripravljajo za potrebe evalvacijskih komisij isto dokumentacijo (v skladu z zahtevami meril NAKVIS),
- izvajalci so usposobljeni kandidati za člane evalvacijskih komisij pri NAKVIS,
- eden izmed članov evalvacijskih komisij obvezno prihaja iz vrst študentov,
- obiski na evalviranih visokošolskih zavodih potekajo na isti način (v obliki vnaprej dogovorjenih intervjujev in v okvirnem trajanju dveh dni),
- poročilo evalvacijske komisije je izdelano po istem principu (v skladu z merili NAKVIS),
- vodstva evalviranih visokošolskih zavodov imajo možnost do pripomb na končno evalvacijsko poročilo,
- evalvacijska poročila so javno objavljena (na spletnih straneh KOKU in evalviranih visokošolskih zavodov).

Model notranjih institucionalnih evalvacij na UM, ki jih izvaja KOKU, podrobneje obsega posamezne procese, kot sledijo:

- pričetek notranjega evalvacijskega postopka,
- evidentiranje kandidatov za člane notranjih evalvacijskih komisij,
- merila za ocenjevanje,
- usposabljanje kandidatov za člane notranjih evalvacijskih komisij,
- imenovanje notranje evalvacijske komisije,
- priprava notranje evalvacijske komisije na evalvacijski obisk,
- priprava evalvirane članice UM na evalvacijski obisk,
- evalvacijski obisk,
- poročilo o notranji institucionalni evalvaciji,
- zaključek notranjega evalvacijskega postopka,
- povratne informacije o opravljeni notranji institucionalni evalvaciji,
- follow-up evalvacije.

#### **6.4 Ukrepi in izboljšave**

Glavni rezultat samoevalvacijskega procesa je pisno samoevalvacijsko poročilo. Vključuje oceno stanja in kritično analizo, analizo prednosti in slabosti ter predloge in priporočila za odpravo pomanjkljivosti (korektivne ukrepe) ter izboljšanje kakovosti.

V samoevalvacijskih poročilih članice UM tudi analizirajo uresničevanje svojih akcijskih načrtov iz preteklega študijskega leta. Ugotavljamo, da je precej ugotovljenih slabosti odpravljenih prav zaradi izvedbe samoevalvacije oz. uresničitve korekturnih ukrepov iz preteklih akcijskih načrtov.

Samoevalvacijsko poročilo spodbuja k nenehnemu izboljševanju kakovosti, učinkovitejšemu vodenju in upravljanju, notranji pripravi za zunanjo evalvacijo ter zagotavljanju informacij za zunanje izvedence. Poleg opisa in kritične analize glavnih vidikov vključuje tudi načine, postopke in ukrepe za izboljševanje kakovosti, s pomočjo katerih bi ugotovljene pomanjkljivosti odpravili.

Proces samoevalvacije je kritičen in analitičen ter vsebuje možnosti za rešitve interne problematike, četudi včasih le opisne narave. Rezultati samoevalvacije služijo predvsem kot vir informacij za izboljšave v obliki akcijskega načrta, njegovo uresničevanje pa je v rokah članic UM. Rezultati samoevalvacij potrjujejo nekatera že znana dejstva, hkrati pa odpirajo nove dileme, ki jih bo v prihodnje treba rešiti.

Na podlagi rezultatov samoevalvacije senat vsake izmed članic UM sprejme ustrezen akcijski načrt ukrepov za odpravo ugotovljenih slabosti ter krepitev ugotovljenih prednosti. Akcijski načrti, katerih realizacijo skozi vse študijsko leto spremljajo senati posameznih članic UM in njihovi dekani, pri posameznih predvidenih aktivnostih vsebujejo tudi navedbo časovnih rokov ter imen odgovornih organov oz. posameznikov.

Na podlagi samoevalvacijskih poročil članic in drugih članic UM lahko izpostavimo najpomembnejše ključne ugotovitve ter predloge aktivnosti za izboljšanje, še posebej tiste, ki so skupne za več članic UM.

Zapisane ocene, ugotovitve in predlogi iz samoevalvacijskih poročil članic UM so ustrezna osnova za uresničitev ambicioznih ciljev ter so dobrodošle za ves pedagoški in nepedagoški kader UM, njene študente in zunanje partnerje, ki jim je skupna skrb za njeno kakovost.

Zaključki samoevalvacijskega poročila vključujejo ocene, ki so podkrepljene z dokumentacijo, in priporočila za nadaljnje izboljševanje kakovosti. Priporočila so nedvoumna in izvedljiva ter jasno naslovljena na tiste posameznike, ki so odgovorni za nadaljnje izpopolnjevanje kakovosti.

Samoevalvacijsko poročilo poleg opisa in kritične analize glavnih vidikov vključuje tudi načine, postopke in ukrepe za izboljševanje kakovosti, s pomočjo katerih se odpravijo ugotovljene pomanjkljivosti.

V zaključku samoevalvacije sprejme samoevalvacijska komisija jasno oblikovana priporočila za vzdrževanje in nadaljnje izboljševanje kakovosti, ki temeljijo na ugotovljenih prednostih in slabostih. Na osnovi rezultatov samoevalvacije lahko univerza ali članica univerze pripravita strateški načrt za izboljševanje sistema zagotavljanje kakovosti v prihodnosti. Proces odločanja o nadaljnjih ukrepih in postopkih za izpopolnjevanje kakovosti, ki sledijo procesu samoevalvacije, vključujejo tudi časovni načrt prihodnjih dejavnosti.

## **7   Povezave do članic in drugih članic UM**

Ekonomsko – poslovna fakulteta

<http://www.epf.um.si/>

Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko

<http://feri.um.si/>

Fakulteta za energetiko

<http://www.fe.um.si/sl/>

Fakulteta za gradbeništvo, prometno inženirstvo in arhitekturo

<http://www.fg.um.si/>

Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo

<http://www.fkkt.um.si/>

Fakulteta za kmetijstvo in biosistemske vede

<http://www.fkbv.um.si/>

Fakulteta za logistiko

<http://fl.um.si/>

Fakulteta za naravoslovje in matematiko

<http://www.fnm.um.si/>

Fakulteta za organizacijske vede

<http://www.fov.um.si/sl/>

Fakulteta za strojništvo  
<http://www.fs.uni-mb.si/>

Fakulteta za turizem  
<http://ft.um.si/>

Fakulteta za varnostne vede  
<http://www.fvv.um.si/>

Fakulteta za zdravstvene vede  
<http://www.fzv.um.si/>

Filozofska fakulteta  
<http://www.ff.um.si/>

Medicinska fakulteta  
<http://www.mf.um.si/>

Pedagoška fakulteta  
<http://www.pef.um.si/>

Pravna fakulteta  
<http://www.pf.um.si/sl/>

Univerzitetna knjižnica Maribor  
<http://www.ukm.um.si/>

Študentski domovi Maribor  
<http://www.studentskidomovi.um.si/portal/index.php>