



## prof. dr. Andreja Kocijančič

### 41. rektor, prva rektorica, v letih 2005–2009

**P**rof. dr. Andreja Kocijančič se je rodila 28. julija 1942 v Ljubljani, kjer je opravila tudi vse stopnje formalnega izobraževanja. Diplomirala je leta 1966 na Medicinski fakulteti, specialistični izpit iz interne medicine je opravila leta 1971, doktorirala pa je leta 1976. Od leta 1975 je raziskovalno delovala in vodila projekte s področja metabolnih in hormonskih motenj. Objavila je 218 znanstvenoraziskovalnih in strokovnih člankov v recenziranih revijah in knjigah, več znanstvenih in strokovnih monografij ter bila soavtorica univerzitetnih učbenikov in številnih monografskih publikacij. Delovala je v domačih in tujih strokovno-administrativnih telesih ter organizirala mednarodne kongrese in domača strokovna srečanja.

Po diplomi je bila zaposlena v različnih zdravstvenih ustanovah, kjer je zasedala vodstvene položaje. Akademsko kariero je začela leta 1978, kot docentka na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani za področje interne medicine. Izredna profesorica je postala leta 1984, redna profesorica pa leta 1989. Bila je mentorica 6 magistrandom in 10 doktorandom. Med letoma 1995 in 2003 je bila predstojnica Katedre za interno medicino Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani in v obdobju 1996–2002 prodekanja Medicinske fakultete UL. Poleg funkcij na fakulteti je opravljala tudi pomembne funkcije na univerzi, kjer je bila predsednica Komisije za diplomski in doktorski študij in ena izmed glavnih

ustanoviteljic univerzitetnega, interfakultetnega podiplomskega študija Biomedicina. Bila je tudi predsednica Sveta za visoko šolstvo Republike Slovenije.

Na predlog Senata Medicinske fakultete jo je 21. junija 2005 Senat Univerze v Ljubljani v drugem krogu tajnih volitev izvolil za prvo rektorico Univerze v Ljubljani. Dr. Andreja Kocijančič je na podlagi dolgoletnega poznavanja delovanja Univerze v Ljubljani in ob upoštevanju dveh pomembnih listin (Magna Charta Universitatum iz leta 1988 in Poslanstvo Univerze v Ljubljani iz leta 1996) izoblikovala program sodobne, evropsko usmerjene univerze.

Rektorski mandat dr. Andreje Kocijančič je zaznamovala prenova študijskih programov, ki se je začela leta 2004, se v njenem mandatu intenzivirala in bila uspešno zaključena do zakonskega roka leta 2009. Zavzemala se je za uresničevanje osnovnih bolonjskih načel, opozarjala na nezadostne pogoje za izboljšave študija in na nekatere napačne sistemske ukrepe ter kritično opozorila na pomanjkljivosti v novi programski strukturi. Aktivna je bila tudi v razpravah o spremembah zakonov v zvezi z univerzo in v slovenski Rektorski konferenci, ki jo je nekaj časa tudi vodila.

Za boljšo povezanost univerze z gospodarstvom je bil na pobudo rektorice oblikovan kolegij gospodarstvenikov. Leta 1999 je prejela zlato plaketo Univerze v Ljubljani, leta 2010 pa naziv zaslužna profesorica.



# POGLEDI REKTORICE NA DELO UNIVERZE V LJUBLJANI

## Motivi za kandidaturo in volilni program

**K**ot zdravnica sem vse življenje delala v bolnišnicah, hkrati pa sem od svojega 29. leta učila na Medicinski fakulteti (MF) v Ljubljani. Vedela sem, da je Medicinska fakulteta del Univerze v Ljubljani, vendar te povezave nisem niti najmanj občutila. Najbrž nič drugače kot dobršen del asistentov in učiteljev drugih fakultet in akademij, katerih prostorska razpršenost in organizacijska samostojnost niti ne omogočata občutka pripadnosti širši akademski skupnosti. Prav tako se nisem niti povsem zavedala prednosti, ki jih lahko nudi univerzitetna raznolikost, niti nisem občutila kakšnih posebnih dolžnosti do nje. Opažala sem, da tako čuti tudi večina študentov, ki je univerzo zaznavala bolj kot zgradbo na Kongresnem trgu kot pa skupnost, ki ji pripadajo.

Prvi pravi stik z Univerzo v Ljubljani sem imela kot članica (od 1995 do 1999) in nato kot predsednica Komisije za podiplomski in doktorski študij (od 1999 do 2003). Takrat sem šele doumela pomen in veličino univerzitetne institucije. In prav to, vzbuditi občutek pripadnosti Univerzi v Ljubljani, je bil eden od motivov za mojo kandidaturo.

Drugi motiv je bilo spoznanje, da je naša univerza premalo cenjena doma in v mednarodnem prostoru. Prepičana sem bila, da je kakovost Univerze v Ljubljani mnogo večja od stereotipnih omalovaževalnih mnenj, ki so posledica pomanjkanja samozavesti oziroma poveličevanja tujega. Moje prepričanje je utrjevalo tudi védenje, da so bili naši diplomanti vedno cenjeni in lahko zaposljivi doma in v tujini. Torej bi bilo treba univerzo drugače predstaviti in ji dati ugled, kot ga zasluži.

To sta bila tudi glavna motiva za mojo kandidaturo, ki sta odločilno vplivala na pripravo volilnega programa.

Poglede na vodenje Univerze v Ljubljani sem strnila v sedem točk:

- Univerza v Ljubljani mora ostati enotna in avtonomna.
- Univerzo v Ljubljani je potrebno internacionalizirati.
- Potrebno je preseči razdrobljenost raziskovalnega dela.
- Potrebno je dvigniti kakovost in jo stalno spremljati.
- Univerzo v Ljubljani je potrebno povezati z gospodarstvom in družbenim okoljem.
- Potrebno je nameniti posebno skrb reševanju prostorskih problemov.
- Potrebno je izboljšati organiziranost in poslovanje na Univerzi v Ljubljani.

Program sem predstavila na vseh članicah Univerze v Ljubljani razen na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo, od koder je bil eden od mojih protikandidatov. Ne vem, ali je bila prepričljivost programa ali moja neodvisnost od bolj ali manj znanih univerzitetnih interesnih skupin, ki jih tedaj niti nisem poznala, ali kaj drugega tisto, kar je prepričalo večino volilcev. Gotovo pa ni bil zanemarljiv vpliv neformalnih interesnih skupin in njihovih vodij, katerih moč sem občutila med rektorovanjem in tudi pozneje pri volitvah mojega naslednika.

## Prorektorska ekipa, Upravni odbor, Študentski svet

Po izvolitvi sem se najprej lotila sestave prorektorske ekipe izmed kandidatov in kandidatov, ki so jih evidentirale univerzitetne članice. Pred dokončno odločitvijo sem se posvetovala s prejšnjim rektorjem prof. dr. Jožetom Mencingerjem in glavnim tajnikom Univerze v Ljubljani dipl. iur. Mišo Kranjc. Izbrali smo zares dobro ekipo. Še danes mi je žal, da zaradi statutarnih omejitev nisem mogla povabiti k sodelovanju še nekaterih evidentiranih

in izjemnih profesorjev. V izbrani rektorski ekipi so sodelovali: prof. dr. Peter Maček, zadolžen za znanstvenoraziskovalno delo, pravice intelektualne lastnine, knjižnično dejavnost in doktorski študij, prof. dr. Julijana Kristl, zadolžena za izobraževalno dejavnost, bolonjsko prenovu in informatizacijsko infrastrukturo, in prof. dr. Ivan Svetlik, zadolžen za področje kakovosti in mednarodnega sodelovanja ter za delo s študenti (do leta 2008, ko postane minister za delo in socialne zadeve).

Že v svojem programu sem zapisala, da bom ločila funkcijo rektorice od funkcije upravljanja. Menila sem, da je za to delo primernejši poslovni direktor univerze. Čeprav je več kot razumljivo, da rektorica univerze brez ustreznih ekonomsko-menedžerskih znanj ni sposobna urejati finančnih poslov tako velike univerze, je bilo zelo težko priti do ustrezne delitve vodenja Univerze v Ljubljani. Statutarna komisija je nasprotovala ideji poslovnega direktorja, je pa sprejela kompromisni predlog za uvedbo prokurista in nato po mojem velikem naprežanju preimenovala prokurista v prorektorja za poslovne in ekonomske zadeve. To funkcijo je prevzela mag. Helena Kamnar, dipl. oec., ki je dejansko že od vsega začetka mojega mandata to delo tudi opravljala. Zelo dobro je delala do leta 2008, ko je odšla na Ministrstvo za finance in jo je nadomestila ga. Mihaela Bauman Podojsteršek. Po odhodu dveh prorektorjev, čeprav šele proti koncu štiriletnega mandata, je bilo delo na rektoratu mnogo težje. Sredi leta 2007 se je upokojila tudi zelo izkušena glavna tajnica Univerze v Ljubljani Miša Kranjc, ki je dolga leta povsem obvladovala delo na rektoratu in usklajevala delo glavnih tajnikov na članicah. Šele po več neuspešnih razpisih nam je uspelo zapolniti to vrzel s pravnikom dr. Mirkom Pečaričem, dipl. iur., ki pa je zapustil mesto glavnega tajnika takoj po prenehanju mojega mandata in odšel na docentsko mesto na Fakulteti za upravo.

Vsaj po mojem mnenju smo do zadnjih mesecev našega mandata imeli srečo s sestavo in vodenjem Upravnega odbora. Predsednik Upravnega odbora je bil prof. dr. Janez Hribar, ki je razumel in sprejel vsebino štiriletnega programa in z vsemi močmi pomagal pri njegovi uresničitvi. Leta 2009 je bil izvoljen nov Upravni odbor. Žal je imela

sestava novega Upravnega odbora precej drugačno videnje bistva univerze in umestitve članic v univerzitetno skupnost. Strateški plan rektorske ekipe pa je bil že skoraj udejanjen in tako ni bil več odvisen od aktualnega predsednika prof. dr. Dušana Mramorja in drugih članov Upravnega odbora.

V rektorski ekipi je dejavno sodeloval tudi predsednik (predsednica) Študentskega sveta Univerze v Ljubljani. Sodelovanje s študentsko organizacijo je bilo izrazito dobro do konca leta 2008. Podpisali smo listino o partnerstvu in sodelovali pri več projektih, na primer prenovi študentskih anket o pedagoškem delu učiteljev in sodelavcev. Želela sem, da bi predstavniki Študentskega sveta (ŠS) in Študentske organizacije (ŠOU) bolje sodelovali, zato sem imela enkrat mesečno »zajtrk« z obojimi. Sodelovanje s Študentskim svetom se je žal povsem porušilo ob zadnji napovedani menjavi predsednika Študentskega sveta jeseni leta 2008, saj si je aktualni predsednik samovoljno podaljšal mandat. To so nekateri povezovali z volitvami prihodnjega rektorja.

Rektorski ekipi pri vodenju pomaga kolegij dekanov, in to posvetovalno telo nam je bilo v veliko pomoč. Manj sem bila zadovoljna s Senatom UL, natančneje z njegovo sestavo. Senatorji so v glavnem dekani članic, zato je razumljivo, da so nekateri preveč izrazito zastopali predvsem koristi svojih fakultet in ne koristi celotne univerze. Takšna sistemska ureditev sama po sebi ustvarja konfliktne napetosti med univerzitetnim vodstvom, ki mora skrbeti za univerzo kot celoto, in senatorji dekani, ki zastopajo koristi posameznih članic. Po mojem mnenju bi morali univerzitetni senatorji imeti večji občutek univerzitetne pripadnosti.

## Odnos politike do Univerze v Ljubljani

Politična struktura takratne vlade in Ministrstva za visoko šolstvo in tehnologijo ni bila naklonjena Univerzi v Ljubljani. Predsednika vlade gospoda Janeza Janšo, diplomanta naše univerze, sem večkrat neuspešno prosila za sprejem. Na večkratna vabila, da bi obiskal Univerzo v Ljubljani ali se udeležil svečanih sej Univerze v Ljubljani, se ni odzival. Njegov minister za visoko šolstvo in tehnologijo prof. dr. Jure Zupan je pripravljaval nov zakon, s katerim naj

bi razdelil Univerzo v Ljubljani na dva dela – tehnični in družboslovni. Temu smo se na Univerzi v Ljubljani složno in brez izjeme upirali, vse dokler ni minister predčasno (leta 2008) zapustil ministrski stol. Nasledila ga je gospa Mojca Kucler Dolinar, katere delovanja pa nismo občutili.

Ena od namer takratne vladajoče politične kolicije je bila decentralizacija visokega šolstva. Tako so na Svetu za visoko šolstvo, ki je bil podaljšana roka vlade, akreditirali vrsto novih zasebnih visokošolskih zavodov in številne nove študijske programe. Skoraj izključno so bili to programi družboslovnih smeri. Vse novo akreditirane šole so dobile tudi koncesijo od države. Nihče se takrat ni vprašal, ali Slovenija te šole potrebuje, ali ima dovolj sredstev, da takšne šole dolgoročno tudi financira, in ali premoremo dovolj učiteljev za novo nastale visokošolske ustanove. Nove šole namreč večinoma niso imele lastnih kadrov in so poskušale angažirati že zaposlene na štirih slovenskih univerzah. Menim, da šola, ki temelji samo na potujočih pogodbenih učiteljih, katerih motiv je predvsem dodatni zaslužek, ne more biti dobra. Nenavadno se mi je zdelo, da politika, ki zagovarja zasebno visoko šolstvo, to polno financira z javnimi sredstvi. Smisel zasebnega šolstva drugod po svetu je prav v tem, da pritegne zasebna sredstva in tako razbremeni javna.

Prav iz težnje, da bi zavrli odliv naših učiteljev na novo nastale zasebne visokošolske ustanove, smo uvedli konkurenčno prepoved za vse, ki so imeli že več kot 120 odstotkov delovne obveznosti. Smo pa dovoljevali, da so učitelji in raziskovalci imeli deljena delovna razmerja. Konkurenčna prepoved se je zdela marsikomu nesmiselna in prav nič v nasprotju s pripadnostjo lastni ustanovi in dolžnosti do dobrega dela s študenti. Vendar se mi je zdelo, da je kljub nekaterim nasprotovanjem večina to sprejela.

### **Strategija Univerze v Ljubljani**

Zaradi prilagajanja in večje prepoznavnosti v mednarodnem prostoru smo po zgledu drugih univerz pripravili prvo univerzitetno strategijo v zgodovini Univerze v Ljubljani. Strategija Univerze v Ljubljani 2005–2009 je časovno opredelila posamezne dejavnosti in zadolžila posamezne člane rektorske

ekipe za njihovo izvedbo. Oblikovali smo vizijo in poslanstvo ter ocenili naše zunanje in notranje prednosti in slabosti. V podrobnosti smo izdelali program dela za celotno mandatno obdobje. Pisane strategije je bilo za članice Univerze v Ljubljani nekaj povsem novega, da ne rečem nenavadnega. Že sama ideja pisati strategijo za celotno Univerzo v Ljubljani, ob izraziti težnji članic, da so absolutno avtonomne in bolj kot ne slučajno tudi del Univerze v Ljubljani, se je zdelo bogokletno. Pa vendar je bila strategija sprejeta na senatih vseh članic in nato, z določenimi popravki, tudi na Senatu Univerze v Ljubljani. Nekatere članice so nato na podlagi strategije Univerze v Ljubljani oblikovale tudi svoje strategije. To so bile predvsem članice, ki težijo k mednarodni akreditaciji, te pa brez ustrezne lokalne (fakultetne) in centralne (univerzitetne) strategije ni moč pridobiti.

### **Zunanja neodvisna evropska evalvacija Univerze v Ljubljani**

Rektorsko ekipo je zanimalo mnenje tujih strokovnjakov o stanju univerze in tudi o naših načrtih za nadaljnje delo. Zato smo se odločili, da zaprosimo Združenje evropskih univerz (European University Assotiation, EUA) za evalvacijo celotne univerze, ki je bila končana leta 2007. Ocenjevalci so imeli glavne pripombe na organiziranost Univerze v Ljubljani, bolonjski proces, vprašanje raziskovanja in prednostnih raziskovalnih nalog in sistem spremljanja in zagotavljanja kakovosti. Na podlagi poročila ocenjevalcev smo sprejeli akcijski načrt za odpravo pomanjkljivosti in ga poslali komisiji ocenjevalcev Združenja evropskih univerz. Načrtovali smo reevalvacijo v letu 2010 in nato mednarodno akreditacijo Univerze v Ljubljani. To idejo smo posredovali naslednjemu rektorju.

### **Realizacija zastavljenega programa in strategije**

#### ***1 Univerza v Ljubljani mora ostati enotna in avtonomna***

Pogosto je bilo slišati očitke, da je Univerza v Ljubljani prevelika in zato težko obvladljiva. Morda,

toda popolna prestolnična univerza je v Evropi bolj konkurenčna. Pa tudi primerjave z drugimi univerzami po svetu so pokazale, da je Univerza v Ljubljani razmeroma velika po številu študentov, po številu zaposlenih pa je bila v povprečju evropskih univerz. Univerza v Ljubljani ima tradicijo, na katero je ponosna, in ta je težko deljiva. Samo enotna Univerza v Ljubljani je ustanova, ki se lahko pojavlja v mednarodnih projektih in je mednarodno konkurenčna.

Enotna univerza lahko zagotavlja boljše razmere za izvedbo izobraževalnih, znanstvenoraziskovalnih in umetniških programov. Na univerzi, ki združuje vse vede, od tehničnih do umetniških, je mnogo lažje organizirati sodobni interdisciplinarni študij, ki zadosti željam študentov in zahtevam tržišča.

Eden od pomembnih razlogov za ohranitev enotne Univerze v Ljubljani je tudi dejstvo, da je združena Univerza v Ljubljani močnejša v zagotavljanju in obrambi avtonomnosti šol in učiteljev. V tej luči smo tudi videli namere osnutka novega zakona o visokem šolstvu, ki ga je pripravljajl takratni minister dr. Zupan in ki je želel še dodatno razdeliti prav ljubljansko univerzo, in sicer tako, da bi dal vsaki članici popolno pravno in finančno avtonomijo, nekatere kadrovske funkcije pa celo podredil ministrstvu. Ta projekt je bil močno zgrešen in v nasprotju s težnjami po poslovno centralizirani organizaciji evropskih univerz in po združevanju univerz v evropskem visokošolskem prostoru. Na srečo so se vsi člani univerzitetne skupnosti ministru enotno uprli.

## ***2 Univerzo v Ljubljani je treba internacionalizirati***

Ko se je Slovenija priključila Evropski uniji, se je hkrati priključila njenim prizadevanjem, da postane evropsko gospodarstvo konkurenčno in dinamično ter zasnovano na znanju. Takšen cilj je zahteval spremembe v izobraževanju in usposabljanju.

Smernice za spremembe in poenotenje evropskega visokošolskega prostora so zajete v Bolonjski deklaraciji iz leta 1999 in z njo povezanih poznejših dokumentih.

Glavne točke Bolonjske deklaracije so uvedba sistema z dvema glavnima študijskima stopnjama

(dodiplomsko in podiplomsko), vzpostavitev kreditnega sistema kot ustreznega sredstva za čim širšo mobilnost študentov in pospeševanje evropskega sodelovanja pri zagotavljanju kakovosti.

Prenova študijskih programov v skladu z Bolonjsko deklaracijo in njihova uvedba v študijski proces sta bili glavni nalogi našega mandata in velika večina vseh sprememb in prenove se je dogodila prav v času našega mandata. V kolikor Univerza v Ljubljani ne bi izpeljala bolonjske prenove, bi ostala izolirana ter manj zanimiva za Evropo in njene znanstvenoraziskovalne ustanove in univerze. Univerza v Ljubljani ne bi mogla z evropskimi univerzami izmenjavati študentov in učiteljev, skupni programi z evropskimi univerzami ne bi bili možni.

Zavedali smo se, da je projekt prenove študija zelo zahteven. Zajema prenovo vsebin in uvajanje intenzivnega in praktično usmerjenega pouka, ki bo po prvi in drugi stopnji izobrazbe dal diplomantom takšna znanja, ki bodo zanimiva za trg delovne sile. Želeli smo razviti vsebinsko prenovljene, mednarodno prepoznavne in primerljive programe.

Po mojem mnenju smo uspeli samo deloma – na nekaterih fakultetah in akademijah manj, na drugih, ki so hoteli razumeti in delati vsebinsko, pa več. Prav gotovo kakovost prenove programov ni bila bistveno odvisna od rektorske ekipe. Vsi, zlasti pa prorektorica prof. dr. Julijana Kristl, smo se trudili, da bi dano priložnost prenove programov izkoristili v prid kakovosti. Ob pregovorno veliki negibnosti akademske srenje in v njeni težnji, da ostane vse tako, kot je bilo, pa je to težko doseči. Posamezne članice so prenavljale programe tako, da so gledale predvsem na svoje učitelje in temu ustrezno prilagodile program. Tako smo dobili programe s prevelikim številom predmetov, s preveč poučevanja in premalo samostojnega študija, z nepotrebniimi prekrivanji in podvojevanji med programi. Vse to se je dogajalo ne glede na to, da smo v vodstvu neprestano opozarjali na te pomanjkljivosti in celo sprejeli merila, ki so določala najmanjše število kreditov, ki jih študent lahko nabere prosto po lastni izbiri, največje število ur predavanj *ex cathedra* in največje število predmetov na semester. Tudi pri tem početju so se pokazale sistemske pravne pomanjkljivosti v organizaciji in vodenju Univerze v

Ljubljani, pokazala se je nemoč vodenja Univerze v Ljubljani, ko demokrasko in formalno sprejeti sklepi Senata Univerze v Ljubljani ne obvezujejo članice, da te sklepe tudi izvršijo. Pa vendar smo uspeli prenoviti vse programe in dodatno akreditirati 19 skupnih interdisciplinarnih programov. Tako smo vsaj formalno spremenili programe in jih uskladili z evropskim izobraževalnim sistemom.

V smislu bolonjske prenove naših programov smo oblikovali programe za stalno strokovno izpopolnjevanje in programe za pridobitev višje stopnje izobrazbe že zaposlenih oseb.

Spremembe v načinu izvajanja in vodenja študijskih programov, povezanih z bolonjsko prenovo, so narekemale prenovo informacijskega sistema za študente. V letu 2007 smo pričeli z uvajanjem spletne aplikacije e-Študent-3G, ki je vodena in vzdrževana centralno in omogoča integracijo podatkov v realnem času na ravni seznama študentov in predmetov za celotno Univerzo v Ljubljani. Ko smo zapuščali mesta na univerzi, je bil informatizacijski sistem uveden na 10 članicah.

Internacionalizacija univerze se kaže tudi v izmenjavi učiteljev in študentov z najboljšimi univerzami v Evropi in svetu ter v oblikovanju skupnih programov z evropskimi univerzami. Uspeli smo akreditirati sedem mednarodnih skupnih programov, kar je dober začetek za uveljavitev univerze v evropskem prostoru. Število učiteljev, ki so odhajali na tuje univerze, je od leta 2005 do leta 2009 narastlo za 50 odstotkov. Prav tako se je povečalo število gostujočih učiteljev na naši univerzi. Število naših študentov, ki so opravili del študija na tuji univerzi (Erasmus/Sokrates), je v letih 2005–2009 narastlo z 875 na 1035. Povečalo se je tudi število študentov, ki so na našo univerzo prišli iz tujine, in sicer z 612 na 977. Pridobili smo dodatna sredstva iz gospodarstva, da smo lahko ustanovili študentski sklad, ki je bil namenjen predvsem študentom jugovzhodne Evrope deloma pa tudi našim študentom, ki so odhajali na študij v tujino; skupno smo podelili 152 štipendij.

Internacionalizacija raziskovalnega dela na naši univerzi je že tradicionalna in nekako sama po sebi razumljiva. Pomemben kazalnik mednarodne uspešnosti raziskovalnega dela naše univerze

je odmevnost mednarodnih znanstvenih objav, merjena s številom citatov. Število in analiza citatov znanstvenih objav na Univerzi v Ljubljani za preteklo desetletno obdobje nas uvrščata v prvi odstotek vseh institucij (univerz in raziskovalnih institutov) na svetu, ki jih ISI Web of Science oziroma Essential Science Indicators (Thomson Reuters) sploh navajata. Število mednarodno pomembnih člankov je izrazito poraslo od 1.307 v letu 2005 na 1.668 v letu 2008 (vir: ISI Web of Knowledge), kar nas je uvrstilo v zgornje tri odstotke najboljših univerz na svetu.

### *3 Treba je preseči razdrobljenost raziskovalnega dela*

Raziskovalno delo in doktorski študij sta neločljiva in dajeta pečat univerzi. Raziskovalno delo v svojem bistvu ne pozna meja. Menili smo, da je vsa Slovenija zelo majhna za kakovostno raziskovalno delo. Zato smo spodbujali povezovanje raziskovalcev iz vseh visokošolskih zavodov in povezovanje z znanstvenoraziskovalnimi inštituti. Formalno smo podpisali sporazume o sodelovanju z Institutom Jožef Stefan, Kemijskim inštitutom in Nacionalnim inštitutom za biologijo. Želeli smo, da se raziskovalci združujejo pri skupnih projektih. Samo tako bi lahko v celoti in bolj učinkovito izkoristili vse materialne in človeške vire v raziskovalni sferi.

Dejstvo pa je, da je za Univerzo v Ljubljani značilno raziskovanje znotraj posameznih članic in njihovih raziskovalnih enot – centrov, programskih skupin, laboratorijev in tako dalje. V vsakem od njih je koncentracija raziskovalcev, finančnih sredstev in raziskovalne opreme razmeroma skromna, čeprav se v posameznih primerih dopolnjuje s sodelovanjem s samostojnimi inštituti. Sodelovanje med različnimi skupinami in enotami je kljub delujočim infrastrukturnim centrom premajhno. To pa daje v svetovnem merilu manj vrhunskih raziskovalnih rezultatov, kot bi si želeli.

Vodstvo univerze se je zavedalo, da vrhunskih raziskovalnih rezultatov ni mogoče dosegati na vseh področjih. Zato smo si prizadevali določiti prioritete na področju raziskovanja. Žal smo bili povsem neuspešni. Verjetno bi bili uspešnejši, če bi imeli na Univerzi v Ljubljani lastna sredstva za raziskave,

na primer pasovno financiranje, kot ga poznajo na inštitutih, ali kosovno financiranje, ki je običajno v tujini. Če bi bili odvisni od lastnih sredstev in ne od Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS), bi lahko opredelili prioritete in jih tudi ustrezno financirali. V tej smeri so tekli številni pogovori. Pred realizacijo pa bi bilo treba spremeniti zakon, kar je dolgotrajen proces, in nismo verjeli, da ga bomo dočakali.

Zato smo se odločili, da naredimo to, kar je v naših močeh. Poskusili smo združiti raziskovalce z več fakultet in pridobiti najmodernejšo raziskovalno opremo. Ustanovili samo interdisciplinarni center, ki je združil devet članic, in poznani avstrijski inštitut. Članice so prispevale osnovna sredstva in se vključile v program. Pravega uspeha, ki bi ga lahko vrednotili z mednarodnimi objavami, pa program vsaj do leta 2009 ni dosegel. Premalo je bilo povezovalne energije, premalo volje za skupno delo in manjkal je dober in zavzet koordinator.

Razpršene infrastrukturne centre, ki jih financira ARRS, smo povezali v Mrežo raziskovalnih infrastrukturnih centrov Univerze v Ljubljani in dosegli njihovo izdatnejše financiranje. Žal pa so univerzitetni infrastrukturni centri še vedno premalo financirani v primerjavi s tistimi na raziskovalnih inštitutih.

Institucionalno smo, predvsem po zaslugi prorektorja prof. dr. Petra Mačka, podprli sodelovanje v evropskih projektih in programih, tako da smo kljub odporom nekaterih večjih članic ustanovili Univerzitetno pisarno za evropske projekte. Naloga te pisarne je bila obveščati vse članice o možnostih prijav in pomoč pri prijavi projektov. Podpora je bila izrazito uspešna. Članice Univerze v Ljubljani so sodelovale pri številnih programih, kot na primer EUREKA, COST, Safer Internet Plus, Intelligent Energy for Europe, LIFE+, DAPHNE, CULTURE, TEMPUS, Lifelong Learning Programme. Število evropskih projektov se je od leta 2005, ko jih je bilo 119, povečalo na 236 v letu 2009. Izdelali smo tudi programsko opremo za podporo evropskim projektom 4PM, ki pa nikdar ni v celoti zaživela.

Posebej smo bili ponosni na novo ustanovljeno Službo za upravljanje z izumi in pravicami intelektualne lastnine. Z njo so se uresničile že starejše

namere rektorja prof. dr. Alojza Kralja. K njenemu zagonu je veliko pripomogel skupni projekt z Uradom za intelektualno lastnino Republike Slovenije in Evropskim patentnim uradom. Veliko prepričevanja resornega ministrstva in drugih državnih uradnikov je bilo potrebnega, da smo pridobili nujno potrebna sredstva. Tako je univerza začela širiti kulturo inovativnosti med zaposlenimi in študenti, ustvarjati portfolio lastnih patentov ter licencirati nekaj izumov. Pripravili smo tudi pravne podlage za ustanavljanje odcepljenih (spin-off) podjetij.

Največji uspeh pri združevanju znanstvenoraziskovalnega dela pa smo dosegli z ustanovitvijo doktorske šole pod vodstvom prof. dr. Katje Breskvar. Postavili smo stroga merila in dovolili doktorski študij samo najboljšim učiteljem in študentom. Doktorski študij je postal praviloma interdisciplinaren. Tako smo iz prejšnjih 82 doktorskih programov prišli na 19 vrhunskih doktorskih programov. Ločeno smo opredelili predmete z generičnimi znanji oziroma spretnostmi, ki veljajo za vse doktorske programe.

Nenavadno je, da ljubljanska univerza ne premore lastne osrednje univerzitetne knjižnice, kot jo opredeljuje zakonodaja. Tako smo v pomoč učiteljem, raziskovalcem in študentom ustanovili Službo za knjižnično dejavnost, ki je uspešno povezovala knjižnično-informacijski sistem in naj bi bila v strokovnem smislu nekakšen zametek univerzitetne knjižnice. Povečalo se je število elektronskih virov, ki so jih v sodelovanju s Centralno tehniško knjižnico in Narodno in univerzitetno knjižnico pregledno povezali na spletnem portalu digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani (DiKUL).

#### *4 Dvig kakovosti in spremljanje kakovosti*

Rektorska ekipa se je zavedala, da mora zagotoviti kakovost znanstvenoraziskovalnega in izobraževalnega področja ter vzpostaviti mehanizme za nje-no trajnostno zagotavljanje. Mnenje ocenjevalcev Združenja evropskih univerz (EUA) je sicer bilo, da Univerza v Ljubljani uživa velik akademski ugled in ima večinoma dobre in motivirane učitelje in študente. Vodilni na ravni univerze in tudi članic so po mnenju ocenjevalcev naravnani v prihodnjost, univerza pa uživa podporo zunanjih partnerjev ter



ima dobro razvito mednarodno sodelovanje tako pri izmenjavi študentov kot na področju raziskovanja. Taka ocena nam je godila. Hkrati pa smo videli celo vrsto ovir za resnični dvig kakovosti.

Kakovost izobraževalnega dela je odvisna od kakovosti učiteljev in študentov. Ocenjuje se s številom študentov na učitelja, deležu diplomantov v primerjavi s številom vpisanih v prvi letnik, dolžino študija, prehodnostjo iz letnika v letnik, številom ponavljavcev in sodobnimi metodami poučevanja.

Možnost vpisa na Univerzo v Ljubljani ne govori v prid kakovosti. Dostopnost na univerzo je neverjetno velika, saj kar 60 odstotkov vseh mladih vstopa v visokošolski ali univerzitetni program. Članice, ki so dobivale sredstva od MVZT glede na število študentov, so bile več kot zainteresirane, da sprejmejo čim več študentov. Tako je število študentov na učitelje, ki učijo na univerzitetnih in visokošolskih programih, v povprečju razmeroma visoko, čeprav so ogromne razlike med posameznimi članicami. Na Univerzi v Ljubljani je bilo v našem mandatu povprečno 12,8 študentov (brez absolventov) na enega učitelja.

Ker ni pravega filtra za vstop na univerzo, je tudi osip študentov že v prvem letniku izrazil, odstotek diplomantov glede na število vpisanih pa sramotno nizek (34 odstotkov v študijskem letu 2008/2009). K sreči se je na Univerzo v Ljubljani od leta 2005 do 2009 vpisalo 4.400 manj brucov, in to ne zaradi strožjih meril sprejema, ampak zaradi demografskih gibanj manjšanja populacije, zrelih za vpis v visokošolske institucije.

Mnogo zakonskih predpisov je uperjenih proti kakovosti visokošolskih ustanov. Naj navedem samo nekatere: možnost šestkratnega ponavljanja izpitov, absolventski staž, nekontrolirane možnosti ponovnega vpisa na drugo fakulteto oziroma visoko šolo. Nekateri študentje pač iščejo predvsem prednosti, ki jih ponuja status študenta. S takimi, bolj ali manj nezainteresiranimi študenti je težko dosežati visoko raven pouka. Res pa je tudi, da status študenta pomeni možnost preživetja za nekatere mlade: nudi možnost bivanja v študentskih domovih, študentsko delo, bone za prehrano. Z drugimi besedami, študentski status predstavlja socialni korektiv v sedanji družbi. Zato je trajanje študija

v povprečju zelo dolgo in ga z nikakršnimi posegi nismo mogli skrajšati. Morali bi spremeniti zakon o visokem šolstvu, kar smo neuspešno tudi poskušali.

Za visoko kakovost študija je prav gotovo moteče tudi to, da so v isti ustanovi pomešani visokošolski in univerzitetni programi. Merila za izvajanje obeh vrst programov niso dovolj razmejena, prav tako pa tudi ne organizacija in upravljanje obeh segmentov študijske dejavnosti.

Predvsem je moteče to, da isti učitelji učijo na obeh ravneh. Vsebinska ločitev visokošolskih od univerzitetnih programov in delitev učiteljev na predavatelje na eni oziroma drugi ravni žal nista uspeli.

Pedagoški proces pa ima tudi nekatere notranje slabosti, kot so premajhna povezanost univerzitetnih programov s temeljnim raziskovanjem, prevelika množičnost teh programov, premajhna praktična naravnost strokovnih programov in njihova povezanost z bodočimi delovnimi okolji. To bi lahko presegle, če bi univerza delovala kot celota in ne kot skupek povsem neodvisnih članic. To bi lahko dosegli že, če bi se članice držale večinsko sprejetih sklepov na Senatu Univerze v Ljubljani.

Učitelji so strokovno dobro podkovani, ker to od njih zahtevajo habilitacijska merila. Zaradi zahtevnosti univerze pa je kadrovska struktura obrnjena na glavo. Vsako leto je več rednih in izrednih profesorjev in manj asistentov. Zato smo poskušali zaostri habilitacijska merila, predvsem v segmentu doseganja docentskega in profesorskega naziva. Proces spreminjanja novih habilitacijskih meril je bil dolgotrajen. Težko je uveljavljati enaka merila za tehniko in naravoslovje na eni in za družboslovje in humanistiko na drugi strani. Na koncu mandata smo vseeno sprejeli nova kompromisna habilitacijska merila, za katera pa ne vemo, ali so tudi zaživel.

Habilitacija v naziv je v načelu zgrešena. Morali bi imeti odprta delovna mesta učiteljev in sprejeti na delovno mesto najboljšega od vseh prijavljenih kandidatov. Vendar je bila že misel na tako spremembo heretična. Še kar nekaj časa bo preteklo, da se bo ta ideja uresničila, čeprav je to običajna praksa na vseh znanih univerzah na svetu. Univerzo smo poskušali odpreti tudi tako, da smo vsa razpisana delovna mesta objavili na mednarodnem spletu. Mednarodni razpisi so se sicer formalno uveljavili.

Dejansko pa so komisije za izbiro kandidatov na članicah vedno dajale prednost lastnim kadrom in ne spomnim se, da bi kdaj uveljavljeni strokovnjak iz tujine, čeprav Slovenec, uspel zasedeti delovno mesto na naši Univerzi v Ljubljani.

Prorektor prof. dr. Ivan Svetlik je za spodbujanje kakovosti pedagoškega dela uvedel tutorski sistem na vseh članicah Univerze v Ljubljani. Letno smo organizirali tečaje za tutorje, izdali priročnik za tutorje in prirejali njihova srečanja. Prav tako je ustanovil Karierni center na Univerzi v Ljubljani. Univerzitetni karierni center je nudil pomoč dijakom pri odločitvah pred vpisom na univerzo oziroma svetoval študentom, ki so že bili v študijskem procesu. Ni se zdelo smiselno, da bi prav vsaka članica Univerze v Ljubljani imela svoj karierni center. Ti imajo mesto na večjih članicah. Tako je bil univerzitetni karierni center mišljen na eni strani kot koordinator centrov na večjih članicah in na drugi strani kot pomoč manjšim članicam, na katerih karierni centri niso racionalni. Iz kariernega centra so prihajale spodbude, da članice ustanovijo svoje alumni klube.

Za spremljanje kakovosti na Univerzi v Ljubljani je odgovorna Komisija za kakovost, ki zbira in pregleduje letna samoevalvacijska poročila. Komisija za kakovost Univerze v Ljubljani je oblikovala nove kazalnike spremljanja kakovosti. Pri tem so kakovost opredelili kot sposobnost članic za doseganje zastavljenih ciljev, ki izhajajo iz poslanstva in strategije ter letnega programa dela Univerze v Ljubljani oziroma članice. Namen kazalnikov je bil podpora pri odločanju in upravljanju dejavnosti, ki se odvijajo na članicah Univerze v Ljubljani, in sicer na naslednjih področjih:

- izobraževalna dejavnost;
- raziskovalno-razvojna in umetniška dejavnost;
- mednarodno sodelovanje;
- sodelovanje članic Univerze v Ljubljani na študijskem in raziskovalno-razvojnem področju;
- upravljanje in finance.

Nabor kazalnikov obsega vse omenjene dejavnosti, dodatno pa smo jih ločili na vhodne, procesne in izhodne kazalnike. Pri vsakem kazalniku so opredeljeni njegov namen ter način merjenja

in smiselnost uporabe. Številni kazalniki članicam omogočajo primerjanje med seboj in z ustanovami v tujini, kar jim lahko služi kot podlaga za izboljšanje delovanja na navedenih področjih.

Pomanjkljivost komisije je, da nima možnosti reagirati na ugotovljene napake. Sistem torej ni zaprt in nima zaželenih povratnih ukrepov. Tako ostajajo samoevalvacijska poročila žal bolj sama sebi namen in ne sprožajo ustreznih reakcij. Tudi zunanji ocenjevalci iz Združenja evropskih univerz (EUA) so ugotovili, da na Univerzi v Ljubljani sicer obstajajo posamezni segmenti spremljanja in zagotavljanja kakovosti, vendar ti niso povezani v celovit sistem.

Podobno se dogaja s študentskimi anketami, na kar so nas tudi opozorili zunanji ocenjevalci iz Združenja evropskih univerz (EUA). Po njihovem mnenju bi morale študentske ankete imeti večji povratni vpliv na kakovost pedagoškega dela. Študentske ankete so se namreč ustavile pri vodstvu članice, pri dekanu ali na dekanskem kolegiju. Ker z njimi niso bili seznanjeni tisti, ki v prvi vrsti odgovarjajo za izobraževalni proces, na kritične pripombe v anketah ni bilo primerne odgovora. To smo nemudoma popravili. Na Senatu Univerze v Ljubljani smo sprejeli sklep, da morajo ankete analizirati vodje oddelkov, ki so odgovorni za normalen potek študijskega programa.

Zagotavljanju kakovosti študija so namenjene tudi obštudijske dejavnosti. Njihova naloga je obogatitev univerze in življenja študentov v njej. Na Univerzi v Ljubljani so dokaj razvejene, raznolike in na članicah različno prisotne. V veliko primerih so vezane na dejavnost študentskih svetov, ki izvajajo zanimive programe za študente v sodelovanju z vodstvi članic in s Študentsko organizacijo Univerze v Ljubljani.

Med kulturnimi in umetniškimi dejavnostmi se največkrat pojavljajo oblike aktivnega udejstvovanja, kot so pevski zbori in glasbeni ansambli ter organizacije razstav in drugih kulturnih prireditev.

Štejemo si v čast, da smo na univerzo ponovno vključili Akademski pevski zbor Tone Tomšič in mu nudili tudi ustrezne prostore. Od leta 2006 je Univerza v Ljubljani del uradnega naslova uspešnega zbora Tone Tomšič (Akademski pevski zbor

Tone Tomšič Univerze v Ljubljani). Pod svoje okrije smo vzeli tudi tolkalni orkester Univerze v Ljubljani. Hoteli smo vsake dve leti organizirati festival vseh zborov in orkestrrov Univerze v Ljubljani, vendar nam je žal zmanjkalo časa.

Športu kot obštudijski dejavnosti smo namenili zelo veliko časa in naporov. Šport na Univerzi v Ljubljani se je prestrukturiral v obštudijsko dejavnost, ki jo izvaja Center za univerzitetni šport (CUŠ). Športni programi Centra za univerzitetni šport so namenjeni vsem študentom, ki imajo v tekočem letu veljaven status študenta Univerze v Ljubljani. Poleg kreditno ovrednotenih programov Center za univerzitetni šport izvaja tudi programe športne rekreacije in študentske športne počitnice. Oblikovali smo merila za priznavanje obštudijskih dejavnosti kot del študijske obveznosti. S tem je bila uresničena ključna sestavina institucionalne podpore izvajanju obštudijske dejavnosti v okolju bolonjsko prenovljenih programov.

Center za univerzitetni šport organizira tudi medfakultetna tekmovanja in v sodelovanju s Slovensko univerzitetno športno zvezo (SUSA) pošilja študente na mednarodna tekmovanja. Po osvojenih medaljah je bila Univerza v Ljubljani v letu 2008 druga, v letu 2009 pa najbolj uspešna univerza v Evropi (rangiranje EUSA).

Socialne dejavnosti študentov so razvite na mnogih članicah, vendar niso povezane v celoto na ravni univerze. Zato smo ustanovili Komisijo za obštudijske dejavnosti študentov, ki naj povezuje in spremlja njihove kulturne, športne in socialne dejavnosti kot pomembne elemente doseganja višje stopnje kakovosti univerze.

Ne nazadnje kaže na kakovost univerze tudi preoblikovanje Visoke šole za zdravstvo v Zdravstveno fakulteto.

Kakovosti univerze pripomore tudi Arhivsko muzejska služba univerze. Ta se je v zadnjih letih razvila v središčno mesto, mesto kontinuitete znotraj univerze, pa tudi v mesto, kjer se univerza predstavlja kot celota. V težnji popularizirati preteklost in tradicijo univerze in ju čim bolj nazorno predstaviti slovenski in tuji javnosti, je Arhiv univerze v tem času pripravil pet arhivsko-muzejskih razstav, ki so jih spremljali strokovno zasnovani in bogato opremljeni

katalogi z besedili v slovenskem, angleškem in nemškem jeziku. Ob 90-letnici ljubljanske univerze je Arhiv univerze pripravil izdajo razstavnega kataloga o rektorjih Univerze v Ljubljani v angleškem jeziku, izdajo obsežne monografije Alojza Cindriča o študentih s Kranjske na dunajski univerzi v letih od 1848 do 1918 ter postavil razstavo z obsežnim in kakovostnim razstavnim katalogom o ustanavljanju Univerze v Ljubljani v letih 1918 in 1919. Ob 90-letnici Univerze v Ljubljani je Arhiv strokovno zasnoval in uredil obsežno in bogato strokovno monografijo Univerze v Ljubljani z naslovom *90 let Univerze v Ljubljani: med tradicijo in izzivi časa*.

### ***5 Univerzo v Ljubljani je treba povezati z gospodarskim in družbenim okoljem***

Univerza v Ljubljani je bila in bo povezana z gospodarstvom. V času našega mandata se je povečal pretok znanja v gospodarstvo. Iz projektov z gospodarstvom smo povečali prihodke Univerze v Ljubljani s 6,8 odstotka v letu 2005 na 12,2 odstotka v študijskem letu 2008/2009. To smo dosegli s celo vrsto prijemov. Eden takih je bil ustanovitev Kolegija gospodarstvenikov, ki je imel dvojni namen. Pritegniti gospodarstvo in ponuditi dodatne možnosti za sodelovanje. Drugo pa, želeli smo informirati gospodarstvenike o delu univerze in vseh možnostih, ki jih univerza ponuja gospodarstvu.

Gospodarstveniki so menili, da je zelo lahko stopiti v stik z eno fakulteto in rešiti enostaven gospodarski problem. Težko ali skoraj nemogoče pa je dobiti od univerze odgovor na kompleksen problem, ki naj ga rešuje po možnosti več fakultet in celo akademij. Odgovor na to je bila ustanovitev Inovacijsko-raziskovalnega inštituta (IRI), ki je imel nalogo povezovati raziskovalce z različnih članic v reševanju gospodarskih izzivov. Pokazalo se je, da povpraševanja iz gospodarstva ni toliko, kot smo predvidevali. Tako je moral Inovacijsko-raziskovalni inštitut sam iskati poti do gospodarstva in sam ponujati ideje, ki so se zdele pomembne za gospodarstvo. Nasproti nam je prišla država z razpisom centrov odličnosti, ki so temeljili na povezavi gospodarstva z raziskovalci. Pri tem projektu pa je znova imela država v rokah škarje in platno in nekateri najboljši raziskovalci univerze, tisti, ki bi lahko

največ dali gospodarstvu, so ostali brez projektov. Slabo, slabo za državo in za univerzo.

Neposredna vez med Univerzo v Ljubljani in gospodarstvom je Ljubljanski univerzitetni inkubator (LUI). Univerza v Ljubljani ga je ustanovila in mu pomagala v prvih kritičnih letih z zagonskimi sredstvi in prostorom. Precej pogajanj z državnimi inštitucijami je bilo potrebnih, da je na razpisu Ljubljanski univerzitetni inkubator pridobil potrebna sredstva in da se je leta 2009 vselil v lastne prostore in pričel polno izvrševati svoje poslanstvo, to je krepiti podjetništvo med študenti in zaposlenimi. Pod vodstvom Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja je nastala vrsta novih, tudi mednarodno uspešnih mladih podjetij.

### ***6 Posvetiti posebno skrb reševanju prostorskih problemov***

Prostorsko so povsem podhranjene akademije. Vse tri delujejo v nemogočih razmerah. V letih 2007 in 2008 je potekala izdelava dokumentacije za prostorski akt, ki ga je mesto sprejelo spomladi 2009. Takoj za tem je bil izdelan idejni projekt in začel projekt za gradbeno dovoljenje. Sprejemanje vseh potrebnih aktov pa se je vlekel in vlekel in na koncu se zna zgoditi, da država ne bo imela potrebnih sredstev za gradnjo.

Več sreče je bilo pri zbiranju dokumentov za izgradnjo novih zgradb Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo ter Fakultete za računalništvo in informatiko. Za to gradnjo so na razpolago sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj, tako da je gradnja mogoča. Kljub obsežni adaptaciji Filozofske fakultete njeni prostorski problemi niso rešeni. Počakati bo morala, da se Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo preseli v nove prostore. Dograjen je bil prizidek k Biotehnični fakulteti. Izvedena je bila celotna rekonstrukcija Peterlinovega paviljona Fakultete za matematiko in fiziko.

Glavna pomanjkljivost celotne Univerze v Ljubljani pa sta prostorska razdrobljenost in pomanjkanje skupnega kampusa.

### ***7 Izboljšati organiziranost in poslovanje***

Univerza v Ljubljani je organizacijsko visoko decentralizirana s preveliko avtonomijo članic in

šibko centralno upravo, ki ne more v zadostni meri razvojno delovati, na kar je opozorila tudi zunanja evalvacija Združenja evropskih univerz. Ocenjevalci niso mogli razumeti razdrobljenosti vodenja in se niso mogli načuditi, kako sploh uspevamo obvladovati celoto. To smo čutili tudi sami. Vedeli smo, da je odločanje na ravni univerze pogosto premalo učinkovito oziroma da posamezne na Senatu Univerze v Ljubljani sprejete odločitve razvedeni in da niso udeležene. Pa vendar smo menili, da ima visoka avtonomija članic tudi dobro stran. Zogotavlja več razvojnih pobud od spodaj, hitrejše odzivanje na okolje, na primer na povpraševanje po raziskovalnih, razvojnih in izobraževalnih storitvah, hitro razreševanje problemov na mestih, kjer nastajajo, prilagajanje posebnostim programov, ki jih izvajajo članice, in posebnostim, ki izhajajo iz prostorske razpršitve univerze. Te prednosti lahko odtehtajo slabosti, kot so večji napori in daljši čas, ki so potrebni za skupne odločitve na ravni univerze kot celote. Na drugi strani bi večja centralizacija resda vodila v večje poenotenje rešitev in manj podvajanja dejavnosti, hkrati pa bi povzročala tudi »preobremenitev centra« s posledicami, kot so daljše in manj ustrezno reševanje problemov, ki se pojavljajo na posamezni članici.

Glede na navedeno smo menili, da je potrebno krepiti integracijo univerze, vendar tega nismo enačili s centralizacijo in z zmanjševanjem avtonomije članic. Integracijo in učinkovitost Univerze smo povečali z razvojem novih funkcij, ki so bile do tedaj nerazvite, in z dograjevanjem funkcij, ki so bile razvite samo na posameznih članicah. V tem smislu je potrebno ocenjevati naše napore za vzpostavitev univerzitetnih služb, kot so karierni center, tutorški sistem, center za univerzitetni šport, služba za notranjo revizijo, knjižnična dejavnost, pisarna za prenos tehnologij in druge.

Pravo podlago za večjo učinkovitost univerze pa smo videli v enotnem informacijskem sistemu. Zato smo nesorazmerno veliko vlagali v informacijsko infrastrukturo. Vzpostavili smo enotni skupni imenik digitalnih identitet zaposlenih in študentov. Uvedli smo enotno kadrovsko in deloma tudi enotno poslovno informatiko ter platformo za IP-telefonijo. Z drugimi besedami, postavili smo podlago

za vsebinsko dobro integrirano, vendar decentralizirano univerzo.

Na področju poslovanja se v obstoječi organizacijski shemi po nepotrebnem porablja ogromno sredstev. Stvari se pomnožujejo in nihče nima niti vpogleda v to, kaj se dogaja na celotni univerzi. Posledica te popolne zaprtosti članic je, da plača univerza letno približno tri milijone evrov davkov iz dobička, ker si nekatere fakultete kopičijo denar, druge pa komaj vežejo konec s koncem. Zakaj fakultete varčujejo denar in iz tega naslova plačujejo davke? Ker želijo kupiti dražjo aparaturu ali pa izboljšati bivalne prostore. Ne zaupajo vodstvu univerze, da bi sredstva pravočasno prerazpodelilo in jih tako obvarovalo pred davki. Ne zaupajo niti to, da bi vodstvo univerze vedelo, s kakšnimi sredstvi razpolagajo. Branijo se vsakega informacijskega sistema, ki bi omogočal vpogled v njihovo finančno stanje. Tako univerza kot celota izgublja možnost normalnega racionalnega poslovanja. Posledično je to slabo za vsako posamezno članico. Pa vendar je vsak premik v racionalno smer bogokleten. Škoda! Z dobrim informacijskim sistemom bi se lahko članice povezale v učinkovito celoto. Vendar mora vsaka od njih čutiti to kot potrebno in koristno in ne kot prisilo. Morda bo ekonomska kriza nekoliko pripomogla k poslovnemu poenotenju. V tem delu ima Univerza v Ljubljani še velike rezerve.

V našem mandatu smo sprejeli oziroma posodobili celo vrsto aktov, kot na primer Pravilnik o varovanju osebnih in zaupnih podatkov na Univerzi v Ljubljani, Pravilnik štipendijskega sklada, Pravilnik o sistemu spremljanja in zagotavljanja kakovosti Univerze v Ljubljani, Pravilnik o izmenjavi študentov med članicami Univerze v Ljubljani, Pravilnik o prevzemu inovacij in izumov, Pravilnik o upravljanju z izumi in pravicami intelektualne lastnine, Pravilnik o volitvah organov. Prav slednji je bistveno vplival na izvolitev novega rektorja, saj tudi v drugem krogu volitev zahteva splošne tajne volitve in ne, kot doslej, volitve v senatu.

Ob koncu mandata lahko samo upam, da sem uresničila ambicije ob vstopu na mesto rektorice. Upam, da je pripadnost članov večja, kot je bila pred mojim mandatom. Pripadnost Univerzi v Ljubljani sem spodbujala na vse možne načine, z najbolj

preprostimi, pa tudi bolj vsebinskimi prijemi. Med najpreprostejše uvrščam univerzitetne zastave, ki visijo na stavbah vseh članic, enotni univerzitetni logotip na vseh uradnih papirjih, slovestnost ob sprejemu brucov na Kongresnem trgu, enotni nastop celotne univerze na Študentski areni, Informativi, protokol ob podelitvi doktorjev znanosti.

Bolj vsebinski povezovalni elementi članov akademske skupnosti so bili prenova spletne strani, intranetna povezava, izdajanje informativnih predstavitvenih publikacij o univerzi, izdajanje poslovnih poročil v obliki posebnih publikacij, etični kodeks.

Med vsebinsko najuspešnejše povezovalne elemente pa štejem Doktorsko šolo z interdisciplinarnimi programi, kjer je dejansko vidna moč v povezovanju posameznih članic univerze.

Voditi Univerzo v Ljubljani je velika čast, pa tudi velika odgovornost. Vsak rektor s svojo ekipo pusti pečat univerzi. Pa vendar, naša ekipa je želela nadaljevati v smeri, ki so jo začrtali naši predhodniki. Dobro smo se zavedali, da se tako gradi tradicija, ki jo univerza za svojo uveljavitev nujno potrebuje.

V svojem programu sem obljubila, da bo Univerza v Ljubljani postala mednarodno vidna univerza. Menim, da sem obljubo izpolnila. Od leta 2006 je Univerza v Ljubljani na vseh seznamih najboljših univerz na svetu. Ponosna sem na našo univerzo in vem, da je lahko še boljša in da zmore še več.

Ljubljana, april 2014



**PROF. DR. ANDREJA KOCIJANČIČ**

(portret: Simon Svetlik)