

Program dela rektorja za mandatno obdobje  
november 2023 – november 2027

**Individualis**

**Academia**

**Universitas**

# NAGOVOR

Spoštovani,

moj nagovor naslavlja vse člane akademske skupnosti in to vzporedno: visokošolske učitelje in sodelavce, raziskovalce, strokovne sodelavce in študente.

Pričujoč program dela rektorja za bodoče mandatno obdobje temelji na pestrem naboru lastnih izkustvenih spoznanj mojega dvajsetletnega profesionalnega delovanja, ki jih uokvirjam v štiri različne institucionalne forme: univerza, gospodarstvo, vlada, mednarodna združenja in omrežja.

Naslov programa sem simbolično zapisal v latinščini, ki je bila v zahodnem svetu več kot tisočletje *lingua franca* znanost. Z naslovom pričujočega programa naslavljam v hierarhičnem (prioritetnem) vrstnem redu tiste tri gradnike, ki bodo strateški fokus delovanja rektorja.

Temeljno izhodišče delovanja rektorja bo posameznik (*individualis*), ki je nosilec bistvenega, to je njegovega lastnega znanja, v najširšem pomenu te besede, vključno z njegovo (znanstveno, strokovno ali pa študijsko) radovednostjo in (pre)drznostjo. Drugo ključno osredotočenje delovanja rektorja bo delovanje skupine posameznikov, to je delovanje akademije (*academia*), kjer vidim ključno interakcijo rektorja z dekani in slednjih s katedrami oziroma oddelki. Kot tretje je sama institucionalna forma delovanja akademije v administrativno reguliranem pravnoformalnem okvirju – torej univerza (*universitas*), kjer je ključna interakcija s strokovnimi sodelavci.

Bežen ali pa poglobljen pogled v strategije ali pa programe razvojev univerz zelo jasno izpostavi, da se praviloma osredotočajo na univerzo – torej na objekt in ne na posameznika, torej subjekt. Vemo pa, da je geneza ravno nasprotna – šele na temelju vztrajnega znanstvenega delovanja posameznika in njegovega integriranja v akademijo je nastala institucija.

Nadalje, če se ozremo po proizvodnih oziroma storitvenih korporacijah, je zgodovinski model, kjer je posameznik v podjetju enostavno zamenljiv, že prav tako zgodovinska preteklost. Ključno premoženje podjetja je posameznik s svojo individualnostjo in inovativnostjo. Aktualne statistike o stanju na trgu dela pa že dolgo opozarjajo, da institucije prilagajajo delovne procese posamezniku in ne obratno. Še več, korporativni sektor izdatno financira peščico najboljših univerz hkrati pa je začel razvijati lastne centre izobraževanja in raziskovanja.

Vse tiste univerze, ki se skozi svoj zgodovinski razvoj niso uspele močno nasloniti na finančno moč bodisi lastnega podjetništva bodisi korporacij, so postale ujetnice problema napačnega

zaporedja, kjer je na prvem mestu institucija, posameznik pa se mora prilagoditi nekonkurenčnim materialnim omejitvam te institucije.

Tudi za to v Evropi nastaja vse več (tudi kvazi) inovativnih pobud o kreiranju raznih povezovalnih univerzitetnih omrežij močno finančno podprtih s strani javnih (evropskih) sredstev. Vse to nedvomno vzpostavlja supermobilnost študentov med univerzami iz takega omrežja, kjer pa je edina realna računica ta, da boljše univerze iz takega omrežja računajo na nadpovprečni dotok študentov od drugih članic iz mreže. Na ta način se formalno upraviči poraba rastočega obsega evropskih sredstev, pri čemer univerze ne uspejo v svoji srenji zadržati najboljših študentov in jim omogočiti sprostitve njihovega intelektualnega potenciala v okvirih lastne akademske skupnosti.

Akademska skupnost ima na voljo dve alternativni:

Prva je ta, da ohrani obstoječi model primata institucije nad posameznikom, kar pomeni ustaljeno prerazporejanje javnega denarja med člane akademije preko administrativnih mehanizmov – v slovenskem prostoru veljajo za najbolj izpostavljene administrativne mehanizme habilitacijska merila, sistemizacije delovnih mest, pravila o ocenjevanju redne delovne uspešnosti, pravila o letni oceni dela, pa tudi pravilniki o mentoriranju in nenazadnje različni mehanizmi »obdavčevanja« rezultatov lastne podjetniško-raziskovalne pobude. Kljub deklarativnemu razglašanju razvojne naravnosti teh mehanizmov pa so ti v svojem bistvu restriktivni, posameznika silijo v kvantiteto rezultatov in ne sproščajo intelektualne kreativnosti.

Druga alternativa pa nam nalaga, da ves nabor administrativnih mehanizmov koordinirano spremenimo tako, da bodo ukrojeni po meri kariernih ambicij posameznika skozi njegov celoten časovni interval aktivne zaposlitve, da ga bodo motivirali in ne zavirali.

Program, ki ga podrobneje opišem v nadaljevanju je izbira druge alternative. Vse to pa z namenom, da:

- Bo vzpostavljen individualni (triletni) razvojni načrt vsakega posameznika.
- Bomo ohranili tradicionalne izobraževalne in raziskovalne vsebine fakultet in dodajali nove, skladno z duhom časa in potrebami domačega in mednarodnega okolja. Materijo umetne inteligence bomo postavili v skupno ospredje – naj postane prav proučevanje in izobraževanje o umetni inteligenci tista raziskovalna in izobraževalna vsebina, ki bo vse članice univerze povezovala navznoter (med seboj) in navzven (z gospodarstvom).
- Nadpovprečni rasti javnih virov financiranja bomo dodali ustrezen delež zasebnih virov financiranja na temelju plačljivega mednarodnega študija in aplikativnih raziskovanj za gospodarstvo.
- Za to, da bomo lahko študentom ponudili najboljšo izkušnjo, bo posebna pozornost namenjena prenovi, obnovi in modernizaciji izobraževalne in raziskovalne opreme – še posebej pa bo pri tem zagotovljeno, da bodo imele vse članice univerze pri tej modernizaciji enake možnosti.

- Za potrebe čim večje učinkovitosti administrativnih procesov bo posebna pozornost namenjena modernizaciji administrativne infrastrukture, ki naj postane čim bolj integrirana, pa če prav hkrati tudi dislocirana.
- Kakovosti našega delovanja ne bomo zgolj obvladovali ampak jo bomo aktivno razvijali vzporedno z rastjo obsega finančnih sredstev.

Moje delovanje bo zagotavljalo enakopravno vključenost vseh in spoštljiv odnos do vsakega.

Matjaž Novak

Koper, 20. 4. 2023

# 1. POSAMEZNIKOVA PERSPEKTIVA RAZVOJA

Kot sem z naslovom programa nakazal in v uvodnem nagovoru pojasnil, bom ustroj delovanja univerze razvil tako, da bo izhajalo iz posameznika (učitelja, strokovnega sodelavca, študenta), ki je vpet v delovanje svojih sodelavcev ali sošolcev, prepletenost delovanja vseh treh skupin pa končno opredeljuje univerzo.

Kot osnovni atribut delovanja na tem področju postavljam individualni načrt razvoja posameznika. Ta načrt je seveda odvisen od tega, ali gre za visokošolskega učitelja in/ali raziskovalca, strokovnega sodelavca ali študenta.

Namen tega pa je, da je vsak posameznik seznanjen za triletno obdobje:

- z možnostmi lastnega razvoja, ki mu ga ponuja univerza,
- z oceno posameznikovega prispevka k delovanju in razvoju univerze,
- z oceno materialnih in nematerialnih možnosti, ki jih univerza zagotavlja posamezniku.

Prav s perspektive posameznikovih možnosti osebnega razvoja in njegovega prispevka k delovanju in zlasti razvoju univerze, bo nujno prevetriti celoten sklop internih pravilnikov, ki bodisi naslavljajo ocenjevanje letne delovne uspešnosti, kriterije za mentoriranje, habilitacijska pravila – skratka celoten nabor vseh pravilnikov, ki regulirajo delovanje in nagrajevanje posameznika.

Prav je, da ima posameznik znane možnosti za osebno napredovanje, nenazadnje tudi v smislu formalnih napredovanj, da ve, kaj in koliko mora prispevati k delovanju in razvoju univerze, da ta cilj doseže.

Z vidika posameznih študentov pa predlagam, da (če to še ni) postane večšina načrtovanja individualnega razvoja obvezna večšinska vsebina študijskih programov.

## 2. VSEBINE IZOBRAŽEVANJA IN RAZISKOVANJA TER UMETNA INTELIGENCA

Odločanje in opredeljevanje vsebin izobraževanja in raziskovanja, njihovo posodabljanje in razvijanje bo temeljna domena posamezne članice – na tem področju bo zagotovljeno ali pa obnovljeno njihovo avtonomno delovanje.

Hkrati pa predlagam, da postavimo kot skupno materijo raziskovalnega in izobraževalnega dela vsebino umetne inteligence, ki predstavlja izzive, ki jih lahko naslavljamo z osrednjega vsebinskega vidika vsake članice univerze.

Aplikacije umetne inteligence spreminjajo izobraževalne procese, po drugi strani pa to sproža številna vprašanja v zvezi s tem, kak posega na človeka (humanizem), katere so priložnosti in izzivi z vidika vseh vsebin, ki jih naslavljajo vede o zdravju, naravoslovne vede in tehnične vede in pravtako pomembno, kako to spreminja poslovne modele (management) in še posebej, kakšni so aplikativni izzivi v gospodarski dejavnosti turizma.

Ker se vsi ti vidiki med seboj dopolnjujejo in se ne izključujejo, postavljam področje umetne inteligence kot skupno vsebino, ki bo v enakopravni in enakovredni domeni vseh članic.

### 3. MEDNARODNO IZOBRAŽEVANJE

Moja osebna ocena je, da je bilo stališče takrat novega vodstva univerze v letu 2012 točno – da je preživetje univerze v »rokah« internacionalizacije. Ob tem je sicer treba priznati, da niso nujno vse članice univerze (kritično) odvisne od Univerzi j v tem pogledu v celoti uspelo in ima svoje prepoznavno mesto na mednarodnem zemljevidu.

Po dobrem desetletju od intenzivnega vlaganja v internacionalizacijo pa je časa za njeno drugo fazo. Druga faza pa je, da razvijemo v večjem obsegu plačljiv mednarodni študij.

Kot osrednji strateški bazen pri tem postavljam najširši geografski prostor, ki mu pripadamo, to je Evrazija in dodatno oziroma še posebej skupino petih največjih gospodarstev v vzponu BRICS. Navedena skupina petih držav bo po ocenah do leta 2050 prevladala v globalni ekonomski moči.

Cilj, da na univerzi do večjega obsega postavimo plačljiv mednarodni študij ne bo postavljen v morebitni konflikt obstoječih in načrtovanih mednarodnih partnerstev posameznih članic. V mednarodnem prostoru bomo ohranjali razvoj tistega, kar je želja in strateška usmeritev posamezne članice univerze.

## 4. INVESTICIJE V IZOBRAŽEVALNO IN RAZISKOVALNO INFRASTRUKTURO

Univerzi je po letu 2014 uresničila zagon intenzivnega investicijskega cikla. Žal pa se ni bilo mogoče izogniti asimetriji prioritet. Posledično se soočamo s stanjem, ko neka prostorska rešitev, ki je bila prioriteto uresničena in se je ob uresničitvi porajal vtis, da je vsaj srednjeročno zadostna, se zdaj zaradi rasti izkazuje pretesna. Hkrati pa bodo nekateri investicijski projekti, katerih namere so bile sprožene pred (lahko tudi več kot) osmimi leti, prešli v resno fazo realizacije šele v bližnji prihodnosti.

Pri prenovi investicijskih načrtov univerze bomo ohranili in povečali dinamiko realizacije že zastavljenih projektov, hkrati pa bomo morali najti prostor tudi za obnovitvene investicije pri tistih članicah, kjer je bil ta obseg v preteklosti nezadosten.

Predvsem pa bo večji poudarek na prenovi in modernizaciji raziskovalne in izobraževalne opreme.

Kot sestavni del raziskovalne infrastrukture opredeljujem tudi cilj vztrajne rasti objav rezultatov raziskovalnega dela. To je na univerzi zmerja bila in tudi bo ostala eksplicitna strateška usmeritev. Bo pa neobhodno, da za ta namen namenimo dodatna sredstva, ki bodo omogočala publiciranje rezultatov individualnega raziskovalnega dela vse raziskovalcem. Še posebej pa bo vzpostavljen način, ki bo razbremenjeval posameznika pri skrbi za zagotavljanje finančnih sredstev za financiranje objav v visokorangiranih mednarodnih revijah za potrebe objavljanja ali pa pridobivanja habilitacije.



## 5. RAZVOJ ADMINISTRATIVNE INFRASTRUKTURE

To področje sem posebej izvzel iz predhodnega poglavja.

Razlog je v tem, da poudarim lastno izkustveno stališče, da so strokovne službe enakovredna skupina znotraj akademije – enakovredno jih torej postavljam ob bok profesorjem in študentom, kar sem pojasnil že v prvem poglavju predlaganega programa.

Neobhodno je imperativ administrativne infrastrukture digitalizacija procesov, kar seveda zahteva obnavljajoča vlaganja v IKT opremo.

Ob tem pa bo treba celovito pretresti vse administrativne procese in postopke s ciljem, da jih lahko poenostavimo, poenotimo in naredimo bolj učinkovite.

Nedvomno so se prostorski pogoji delovanja strokovnih sodelavcev na univerzi v zadnjih štirih letih bistveno izboljšali. Vendar je hkrati povečevanja njihovega števila in predvsem rast potrebe po novih zaposlitvah v tem segmentu tudi izničilo realni učinek povečanja prostorskih kapacitet. Posledično bo tudi ta segment nujno umestiti v načrt bodočih investicij.

Nenazadnje pa, čeprav na prvi pogled to ni tema administrativne infrastrukture, se bo na koncu izkazalo, da je. Že v uvodnem nagovoru sem nakazal, da je dinamika na trgu dela neizprosna. Vedno več je razprav in vzpodbujanj k uvedbi 4-dnevnega delovnega tedna ali 6-urnega delovnega dne. To nima nobene veze s hibridnimi modeli delovanja v času »izrednih razmer«  
»Covid-19«  
obdobja. Gre za povsem drug in drugačen izziv, kateremu dajem poudarek v prihodnjem mandatnem obdobju rektorja.

## 6. RAZVOJ KAKOVOSTI IN FINANČNEGA ZALEDJJA

Ti dve vsebinski poglavji v predloženem programu dela rektorja združujem. Ustreznost finančnega zaledja je nenazadnje neobhodno pri vsaki vsebini.

Pomembnejši motiv, da vprašanja razpoložljivih financ eksplicitno ne izpostavljam v posebnem poglavju je dejstvo, da je država z zakonodajo v preteklih letih zagotovila nadpovprečni obseg javnega financiranja, sploh če to primerjamo z obdobjem 2012 – 2017. Posebej nadpovprečna pa so bila dodatno zagotovljena finančna sredstva v »Covid« obdobju.

Hkrati pa želim izpostaviti dve okoliščini, ki lahko ugodno oceno finančnega zaledja tudi bistveno poslabšata.

Prva okoliščina bo nastopila, če bomo uspeli vzpostaviti zastavljen načrt individualnega osebnega razvoja posameznika – kar bo zahtevalo tudi zagotovitev ustreznega finančnega zaledja, brez katerega nobenega zastavljenega razvoja ni mogoče uresničiti. Tudi napovedana prevetritev vseh pravilnikov, ki se dotikajo področja osebnega napredovanja bo zahtevala zagotovitev dodatnega finančnega zaledja. Tudi za to ali pa predvsem za to v tretjem poglavju utemeljujem potrebo po tem, da vzpostavimo mednarodni plačljiv študij.

Druga okoliščina pa je zmeraj nekoliko nepredvidljiv rezultat pogajanj med vlado in sindikati o plačni lestvici v visokem šolstvu. Nedvomno je z vidika posameznika vsaka sprostitev dobrodošla in pozitivna. Na finančno zaledje univerze pa lahko to usodno vpliva, če dogovoru o rasti plač med vlado in sindikati ne sledi tudi ustrezen dogovor o namenskih proračunskih sredstvih med vlado in univerzami.

Razvoj kakovosti pa je neobhodno povezan z nujnostjo ustreznega obsega denarja, ki omogoča financiranje vseh aktivnosti, ki sodijo v krog kakovosti.

Iz lastnih izkustvenih spoznanj utemeljujem, da mednarodne evalvacije pomembno prispevajo k uspešnosti pri pridobivanju in/ali ohranjanju nacionalne akreditacije. Zavedajoč se, da so tukaj izkušnje posameznih članic različne ne želim področja mednarodnih akreditacij postaviti kot eksplicitna zaveza, vsekakor pa kot predlog, ki bo na koncu zahteval odločitev posamezne članice.

Poseben segment razvoja kakovosti pa je raziskovalno delo. Nedvomno bo obseg rasti pridobivanja raziskovalnih projektov delno pogojen z rastjo ustrezne administrativne podpore. Zagotoviti pa bo treba tudi ustrezen vir, ki bo omogočal večje financiranje individualnega raziskovalnega dela.