

# MOJA ZAVEZA ZA PRIHODNJE DELOVANJE IN VODENJE UNIVERZE V LJUBLJANI

*Univerza smo ljudje, ki jo gradimo in smo s kakovostjo svojega dela odgovorni za njen ugled in vlogo, ki jo ima v družbi.*

Spoštovani člani in članice akademske skupnosti Univerze v Ljubljani, spoštovani sodelavci in sodelavke, spoštovane študentke in študenti

Odločitev, da sprejemem kandidaturo za rektorico Univerze v Ljubljani, temelji na dolgoletnem spremljanju njenega delovanja v domačem in globalnem družbenem okolju ter naraščajočim razkorakom med vlogo, ki jo mora imeti v družbi, in to, ki jo dejansko ima.

Naša univerza ima številne vsebinsko kakovostno zapisane strateške dokumente, ki opredeljujejo njeno poslanstvo, vizijo in vrednote ter usmeritve za posamezna področja urejanja njenega delovanja – izobraževanje, raziskovanje, prenos znanja, internacionalizacijo, digitalizacijo, kadrovske področje in druge delne sklope temeljnih procesov našega dela. Prepričana sem, da se vsi strinjamo z zapisanim v dokumentih, ki jih je soglasno sprejel Senat UL. Nastajali so v procesu izmenjave mnenj in usklajevanja pogledov o besednih zvezah, ki naj odražajo bistvo smeri in poudarkov delovanja univerze.

**Temeljni izziv našega delovanja zato ni, kaj naj delamo, ampak kako naj delamo, da zapisano ne bo ostalo zgolj mrtva črka na papirju.** Ustrezno upravljanje in vodenje, ki temelji na vzajemnem spoštovanju in sodelovanju strok in ljudi, je zato temeljno vodilo mojih prepričanj o tem, kako neizmerno bogastvo znanj, ki se rojevajo na univerzi, uveljaviti za njeno pozicioniranje kot kažipot na poti nujnih sprememb v nenehno spreminjajočem se okolju.

Univerza v Ljubljani je univerza, znotraj katere delujem vse svoje karierno obdobje. Moje videnje njenega delovanja in družbene vloge, ki jo ima kot največja, najstarejša in najboljša slovenska univerza, temelji na izkušnjah, ki sem jih dobila kot študentka in predsednica takratne študentske organizacije na Ekonomski fakulteti, kot stažistka v letih po diplomu, v katerih smo bili sodelavci v tej kategoriji zaradi nedorečenega statusa v času izjemne inflacije dolgo pod zajamčenimi plačami, kar me je usmerilo v aktivno delovanje v sindikalni organizaciji, pa do kasnejših nalog, ki sem jih opravljala v okviru zadolžitev in funkcij v

različnih fakultetnih, univerzitetnih in drugih z izobraževanjem povezanih domačih in mednarodnih organih, nazadnje deset let kot dekanja Ekonomske fakultete in članica Senata Ekonomske fakultete.

Univerza je bila v svoji več kot stoletni zgodovini velikokrat na prepihu različnih političnih obračunavanj. Spremljali smo jih tudi v zadnjem desetletju, ko so bile različne članice in njihovi posamezniki v različnih procesih izpostavljeni neverjetni diskvalifikaciji, ki je na trenutke mejila na medijski linč, univerza pa se kljub dejstvu, ki bi ji to omogočala, ni znala ustrezno odzvati. Sklanjanje glave in nastavljanje hrbtov bičem je bila vselej napačna odločitev. Izguba hrbtenice je zato zadnje, kar si smemo dovoliti. **Prevzemanje vodilnih funkcij na univerzi in njenih članicah je sedaj bolj kot kdaj prej predvsem prevzemanje odgovornosti za pokončno držo in uveljavljanje avtonomije univerze ter svobode njenega duha.** Je prevzemanje odgovornosti za soočanje dejstev in sprejemanje odločitev, ki v osnovi niso namenjene zaščiti odločevalcev, ampak logiki, doslednosti v razmišljanju in upoštevanju zapisanih vrednot našega delovanja.

Kot kandidatka za rektorico Univerze v Ljubljani izpostavljam naslednje poudarke, ki bodo vodilo mojega delovanja:

1. Univerza je univerza zaradi študentov. Brez njih bi lahko bila le raziskovalna inštitucija. Generacije študentov se menjajo neprimerno hitreje kot se spreminja struktura učiteljev in raziskovalcev. Vsaka generacija prinese univerzi nekaj novega. Mladostni duh ji daje svežino v sicer tradicionalno prevladujočem rigidnem okolju. Odgovornost univerze kot osrednje visokošolske izobraževanje inštitucije je zato izjemno velika, saj vzgajamo in usposabljammo bodoče vrhunske strokovnjake v podjetjih in drugih organizacijah, bodoče vodje in bodoče snovalce javnih politik ter odločevalce v ključnih državnih inštitucijah. **Prisluhnimo študentom in iščimo rešitve skupaj z njimi.** Učitelji smo odgovorni za posredovanje znanja in kompetence, ki jih dobijo diplomanti, študenti pa nam lahko s svojimi pogledi na njihovo doživljanje sveta in prihodnosti pomagajo pri iskanjih ustreznih načinov posredovanja in preverjanja znanja.
2. Univerza je polje zorenja idej, brezmejnega intelektualnega naboja in vrvenja ter neskončne širine misli. Je široko okno opazovanja okolja in sporočanja idej, ki hkrati v prostor sprejema izzive okolja z namenom, da nanje išče odgovore. Univerza je najbogatejši vir za iskanje rešitev na poti nujnih družbenih sprememb, ki jih terja hitro spreminjajoče se družbeno okolje. Za polno izkoriščanje razvojnih potencialov, ki jih ima Univerza v Ljubljani, moramo v njenem delovanju **poskrbeti, da ima vsebina prednost pred obliko.**
3. Procese moramo razumeti in jih smiselno urediti. Univerza se je ujela v past hiper regulacije in naraščajočega administriranja, ki ga opravičuje z zakonskimi zahtevami in omejitvami. Dosledno črkobralstvo vodi v občutek, da je logika v našem okolju izgubila domovinsko pravico, zaradi česar se v množici poročil, ki jih je treba pripravljati in so v veliki meri obsežni dokumenti, ki se iz leta v leto v največjem delu ponavljajo in jih prebira le malokdo, vzbuja občutek, da smo v borbi z »birokratskim terorizmom« predali orožje. Takšno okolje zmanjšuje ne le preglednost ampak tudi učinkovitost delovanja, kar prepogosto skrivamo za utemeljitev o nujnem spoštovanju varstva osebnih podatkov. Soočamo se z nelogičnimi situacijami, ki jih na eni strani utemeljujemo z ureditvijo dostopa do informacij javnega značaja in na drugi strani z varstvom osebnih podatkov. **Univerza mora zagovarjati ureditev, v kateri bodo**

**stvari jasne, razumljive in izvedljive.**

4. Avtonomija univerze je zagotovljena z Ustavo Republike Slovenije. **Avtonomijo mora univerza uveljaviti navzven, a hkrati z demokratičnimi postopki tudi znotraj sebe.** Nesprejemljive so situacije, da državni uradniki na različnih ravneh s svojimi interpretacijami posegajo v ustroj univerze in njeno delovanje. A nesprejemljive so tudi situacije, ki so posledica razumevanja vloge članic kot enot sicer popolnoma centralizirane univerze. To je v nasprotju s tradicijo ustroja in kulture delovanja Univerze v Ljubljani, ki se je gradila skozi desetletja. **Univerza je močna toliko, kot so močne njene članice.** Odpor proti očitni tendenci po centralizaciji odločanja na rektoratu je zato razumljiv. Glede na odgovornost, ki jo ima rektor/rektorica, je preglednost delovanja nujna, vendar pa preglednost ne izključuje avtonomnosti članic v skupno dogovorjenih okvirih delovanja. Vzajemno spoštovanje in sodelovanje ter upoštevanje različnih okoliščin, v katerih delujejo članice, je zato ključ do uspeha.
5. Avtonomija univerze univerzi omogoča enakopraven dialog z nosilci odločanja v državi. Univerza v Ljubljani je kot največji in najbolj celovit laboratorij znanja v državi, ki vključuje tudi največje število bodočih strokovnjakov in vodij na različnih ravneh, **inštitucija, ki mora imeti sogovornika v najvišjih predstavnikih države.** Naloga rektorja/rektorice je, da skupaj z vodstvom rektorata, dekani in dekanjami članic ter Študentskim svetom UL, to vlogo uveljavi. Univerza ne more biti pasivna opazovalka dogajanj, ki bistveno posegajo v njen položaj, nakar so potrebni izjemni naporji za umiranje škodljivih posledic premajhne angažiranosti in slišane glasnosti. Nazadnje smo bili takšni situaciji priča ob zadnji plačni reformi v javnem sektorju.
6. Akademska svoboda je nekaj najbolj dragocenega, kar imamo in kar moramo posebej negovati. Vendar pa se **akademska svoboda brez zadržkov nanaša le na svobodo vsebine razmišljanja in vrvenja idej, ne pa v celoti tudi na način sporočanja misli in idej.** Žalitive in podcenjevanja niso potrebni sestavni del akademske svobode. Zavestno sprevrčanje dejstev ni nujni sestavni del akademske svobode. Sprenevedanje zaradi izogibanja odgovornosti ne sme biti del akademske svobode. Obračunavanje med sodelavci ni del akademske svobode. Neizogiben sestavni del prave akademske svobode pa je in mora biti strpnost v komuniciranju.
7. Univerzo v Ljubljani sestavlja 26 članic, ki so v različnem položaju, tako po vsebini svojega delovanja kot po finančnem položaju. Slednji je v veliki meri posledica nekdanjih razmerij v razdelitvi sredstev, o katerih že dobri dve desetletji tečejo razprave o tem, da so neustrezna in jih je treba spremeniti. Vsakokrat, ko pride do priložnosti, da bi se to vprašanje ustrezno rešilo, se pojavi takšen ali drugačen argument, zakaj to ni primeren trenutek. A vendar je to vprašanje akuten problem, ki terja rešitev. Morali si bomo vzeti čas in se o tem odkrito pogovoriti ter **se uskladiti o rešitvah, ki bodo vsem članicam omogočile normalno delovanje.**
8. **Vrednotenje raziskovalnega dela** na Univerzi v Ljubljani je ta hip predmet velikega nezadovoljstva in nestrinjanja pomembnih nosilcev raziskovalne dejavnosti na posameznih članicah. Odprtih vprašanj je veliko, situacija, ki daje vtis, da je članicam vsiljena, pa ni spodbudna. To je eno od področij, ki terja dodatna usklajevanja pogledov o tem, kako meriti uspešnost posameznih raziskovalnih programov in projektov. Ob doseženem strinjanju, da metrika, ki temelji na citiranosti, predstavlja preživel koncept, potrebujemo dogovor o tem, kako meriti družbeni vpliv raziskovalnih dosežkov univerze in njenih članic. Znanja o vodenju in ravnanju z ljudmi pri delu, jasno povedo, da se želenih ciljev ne da doseči, če sploh ne vemo, kaj

ti so. Razmere, ko so kriteriji za ocenjevanje na ravni ARIS drugačni kot znotraj UL, vnaša med odgovorne nosilce projektov nepotreben nemir in dvom o tem, kako določiti prioritete v ravnanju.

- 9. Pedagoško delo je zelo pomemben element poslanstva univerze.** Pedagogi na različnih članicah delujemo v zelo različnih okoliščinah. Razprav o tem je bilo veliko, nenazadnje tudi o tem, kako meriti obseg opravljenega pedagoškega dela. Bolonjska reforma je z novimi izhodišči za izvajanje pedagoškega procesa in doseganje s programi zagotovljenih kompetenc diplomantov prinesla dodatne obremenitve pedagogov, ki so merjenje opravljenega dela z urami v razredu naredile še bolj zastarele in neustrezne. Obdobje pandemije, ki je uveljavilo hibridne oblike dela, je bil naslednji korak v tej smeri, pojav umetne inteligence pa temelje univerzitetnega izobraževanja ponovno postavlja v nov kontekst, ki zahteva več različnih neposrednih oblik interakcije med pedagogi in študenti. To vprašanje terja resen premislek in ustrezne rešitve tudi glede obremenitev posameznih skupin pedagogov, sprejemljivih velikosti skupin, pedagoških nadobremenitev in njihovega plačevanja ter iskanja ustreznega prostora v delovnem času, ki ga visokošolski učitelji in sodelavci lahko namenjajo raziskovanju.
- 10. Prenos znanja in sodelovanje s poslovno in širšo družbeno skupnostjo je neizogibni sestavni del v okolje vpete univerze.** To vprašanje je tesno povezano **s pridobivanjem tržnih sredstev, ki so nujna za potrebno financiranje kakovosti.** Različne članice so glede tega v različnih položajih. Osebnostno pri tem zagovarjam stališče, da je članicam, ki imajo ustrezní tržni potencial, potrebno omogočiti, da ga skozi različne organizacijske oblike v celoti izkoristijo in ustrezno nagradijo tiste, ki prispevajo k pridobivanju dodatnih sredstev za univerzo in njene članice. Pri tem je potrebno upoštevati dvoje: Prvič, ne glede na možnost pridobivanja tržnih sredstev morajo biti članice v enakopravnem položaju pri razporejanju javno finančnih sredstev, ki jih pridobi univerza, in drugič, zaposleni na UL, ki opravljajo tržno dejavnost v lastnem imenu in za lastni račun, morajo upoštevati določila univerze o izvajanju konkurenčne dejavnosti ter ustrezno prispevati v razvojni sklad, ko pri svojem delu uporabljajo blagovno znamko univerze ali njenih članic. Univerza pred medijskim linčem ni znala zaščititi tistih, ki so delali zgolj v njenem okviru in za njen račun, medtem ko so tisti, ki so delali zgolj za svoj račun, lahko mirno delovali v zavetrju medijskih napadov na svoje kolegice in kolege. V tem kontekstu se je močno pokazala splošna družbena hipokrizija, vezana na zaslužke. Prav je, da so transparentni prejemki iz naslova javnih virov, ne morejo pa biti javno razgrnjena plačila posameznikom, ki so opravili delo znotraj projektov, pridobljenih za račun UL.
- 11. Internacionalizacija je področje, na katerem UL s trudom sledi najboljšim univerzamam v svetu.** Številne administrativne ovire, ki jih doživljajo mednarodni študenti in študentke, ki prihajajo v Slovenijo, zapleteni procesi pridobivanja delovnih dovoljenj za mednarodne učitelje in raziskovalce, neustrezne razprave o uporabi jezika v študijskem procesu in skorajda popolna odsotnost študijskih programov, ki bi jih UL izvajala v tujini, so razlog za **nizko oceno mednarodne pozicioniranosti naše univerze. Tudi to je področje, kjer bi morala univerza doseči sprejemljive okvire delovanja v soglasju z državo in njeno regulativo,** ki je za mednarodno delovanje na izobraževalnem področju zelo toga in neživljenjska ter zato omejevalna.
- 12. Skrb za slovenščino in njeno uporabo v univerzitetnem okolju** je pomembna naloga univerze v Ljubljani. Samo uporaba lepega slovenskega jezika nam daje

legitimnost, da ob skupinah, v katerih izobraževanje poteka v slovenščini, izvajamo tudi poučevanje v mednarodnih skupinah, kjer je delovni jezik angleščina. Gradivom, ki nastajajo v okviru Univerze v Ljubljani, moramo zato nameniti posebno pozornost, saj prepogosto vključujejo veliko jezikovnih in slovničnih pomanjkljivosti.

- 13. Posebno bogastvo Univerze v Ljubljani je njena raznolikost.** Poseben čar našemu ustroju dajejo tri umetniške akademije in programi humanistike na članicah. Te vsebine moramo skrbno negovati in zagotoviti financiranje za njihovo izvajanje v okviru dogovorjenega in družbeno potrebnega obsega. Ob programih s področja naravoslovja in tehnologije ter humanistike so pomembni tudi družboslovni programi, saj je pomembno, da se ljudje ukvarjamo tudi z vprašanjem, kako živeti tukaj in zdaj.
- 14.** Moja matična fakulteta ima možnosti za pridobivanje tržnih prihodkov. V okviru tega smo z lastnim financiranjem **vselej podpirali različne programe s področja kulture in umetnosti.** Že deset let pod okriljem UL v celoti izvajamo Poletno šolo managementa v kulturi. Vsako leto sem ob tem kot dekanja poudarila, kar želim poudariti tudi sedaj. **Močno podpiram vse, kar utrjuje našo nacionalno identiteto in zavest,** pri čemer študijske programe, ki se izvajajo v angleščini, razumem prav v tem okviru. Vezi, ki se spletejo med sošolci v mednarodnih razredih, so velikokrat dolgotrajne vezi, ki kasneje vodijo tudi do mednarodnega poslovnega sodelovanja in s tem povečevanja bruto domačega proizvoda ter sredstev za financiranje različnih vsebin s področja umetnosti in kulture.
- 15.** Skrb za kakovost je področje, ki bi ga bilo neodgovorno izpustiti v pogledih na vodenje univerze. Ta skrb je opredeljena v naših različnih dokumentih. Ob tem želim posebej izpostaviti, da **podpiram vse članice, ki so pripravljene stopati po poti zahtevnega pridobivanja mednarodnih akreditacij.** To je zahteven proces, ki zlasti v začetnih letih terja velike finančne vložke. V Sloveniji sistemskih virov za to nimamo in pomena mednarodnih akreditacij se premalo zavedamo. Premalo se ga zavedamo tudi zato, ker je to eden ključnih elementov za pridobivanje mednarodnih študentov ter zaposlovanje diplomantov na globalnih trgih, kar v Sloveniji nima ustreznega mesta v javnih razpravah. Akreditacije niso končni cilj našega delovanja, ampak so pot nenehnega izboljševanja procesov v izobraževalnem procesu.
- 16.** Zelo dobro se zavedam pomena pridobivanja dodatnih virov za delovanje, ki jih najdemo v evropskih sredstvih, vem pa, da teh sredstev ne more pridobiti rektor/ rektorica, ampak je breme pridobivanja tega vira financiranja na raziskovalcih, ki morajo imeti za to ustrezne pogoje. Razprava o obremenitvah in razbremenitvah pedagogov na univerzi je zato izjemno pomembna z vidika finančnih posledic za posameznika. **Sprejemljive so zgolj rešitve, ki so za pedagoge dovolj spodbudne, da so za njih zainteresirani.** To je ključno zlasti v primeru članic z zelo neugodnim razmerjem med številom študentov in pedagogov, kjer so prodorni raziskovalci zaradi kadrovskih razmer izpostavljeni tudi izjemnim pedagoškimi obremenitvam.
- 17.** Zavedam se tudi, da me lahko doleti občutek, da se ne zavedam perečega vprašanja prostorskih pogojev, v katerih delujejo članice. Tudi ta vprašanja so mi zelo dobro znana in vem, da je potreben izjemen napor za njihovo urejanje. V zvezi s tem zagovarjam, da moramo pri tem članice obravnavati enakopravno. **So situacije, ko delo poteka v povsem neustreznih razmerah in ta vprašanja mora univerza glasno naslavljati.** Predvsem pa je tudi to eno od področij, kjer je treba aktivno uveljavljati vlogo univerze v odnosu do države, zlasti ko gre za primere sobivanja

inštitucij, ki si delijo prostore, ki so deloma v lasti univerze in deloma v lasti države. Rektorat pri tem brez dvoma podpira članice.

18. Pomembno je, da univerza goji in razvija discipline, ki prispevajo k **ozaveščanju o pomenu telesne aktivnosti ter svežine uma**, k pomenu podjetnosti, ki vključuje skrb in odgovornost za lastni razvoj ter k **ozaveščanju o pomenu trajnostnega ravnanja** v skrbi za naš planet. V vseh vlogah sem vselej podpirala in še naprej podpiram vsebine športne vzgoje v naših programih, in univerzitetnega šport nasploh, prav tako pa različne trajnostne vsebine.
19. Posebna in edinstvena vloga univerzitetnih učiteljev je **usposabljanje učiteljev. To je privilegij, ki s seboj nosi izjemno odgovornost za razvoj družbe**. Tega se še posebej zavedamo.
20. Interdisciplinarnost ni novost v opredelitvah naših aktivnosti in prioritet. **Interdisciplinarnost ni le odločitev, to je v sodobnih družbenih razmerah nujnost**. Interdisciplinarni programi so nujni za uspešnost delovanja strokovnjakov v sodobnih družbah. Ključno pri tem je, da v pogojih interdisciplinarnosti velja enakopravnost strok v okvirih, specifičnih za posamezni program.

Univerza je prostor sobivanja zaposlenih in študentov. Vsi smo njen neizogibni sestavni del. Vsak ima v tej zgradbi pomembno vlogo in uspešnost univerze je odvisna od vseh gradnikov njene zgradbe. A vendar je na koncu tako, da univerze brez študentov ni. Zaposleni smo na univerzi zaradi študentov in niso študenti tu zaradi nas. Odgovornost zaposlenih do študentov in kompetenc, ki jim jih zagotavljamo, je zato izjemna. Študentom moramo zato prisluhni. Obenem ni dvoma o zahtevah, ki jih kakovostna univerza postavlja študentom. Ni dvoma o tem, da morajo študenti spoštovati zahteve in pravila, ki jim jih na poti do diplom na vseh ravneh postavljajo Univerza in njene članice. Ne sme biti dvoma, da **so študenti enakopravni del akademske skupnosti**, ki je zaradi narave ustroja univerze objektivno ranljivejši od pedagogov. To je treba imeti v procesu sprejemanja odločitev nenehno pred očmi.

Akademska hierarhija je sestavni del univerzitetnega okolja. Tako je od vedno bilo in tako bo še dolgo. **Ne sme pa biti akademska hierarhija razlog za neustrezne medosebne odnose**. To velja za vse odnose: pedagog – študent, strokovni sodelavec – študent, pedagog – nepedagog, učitelj – asistent in druge. Zagovarjam odnose, ki temeljijo na vzajemnem spoštovanju in sodelovanju, na strpnosti v komunikaciji, na toleranci do različnosti, na skupnem iskanju inovativnih rešitev, na poslanstvu, ki nas združuje in na sobivanju senioritete in mladosti.

Kdo bodo moji sodelavke in sodelavci?

Sodelovala bom z vsemi, ki imamo enake poglede na družbeno vlogo univerze in posebej Univerze v Ljubljani.

Svoje delo bom enako kot doslej opravljala odgovorno in z enakim odnosom do primerljivih situacij. Najozjo ekipo bomo potrdili na osnovi strokovnosti in dogovora med članicami o tem, kako naj bodo v upravljanju in vodenju univerze zastopane posamezne fakultete in akademije. Pričakujem in se zavežujem, da bomo ravnali odprto, iskreno in odgovorno.

Če svoja izhodišča za vodenje univerze strnem v osnovne poudarke, so ti naslednji:

1. Univerza je univerza zaradi študentov. Prisluhnimo jim in jih slišimo.
2. Vrnimo univerzi družbeno vlogo, ki jo objektivno ima.
3. Univerza je toliko močna, kot so močne njene članice. Zagotovimo članicam enakopravne možnosti za razvoj.
4. Uveljavimo avtonomijo univerze navzven in navznoter.
5. Negujmo akademsko svobodo, ko gre za vsebino misli.
6. Dosledno delajmo, kar učimo in govorimo.
7. Poskrbimo, da ima vsebina prednost pred obliko.
8. Spoštujmo raznolikost strok in ljudi, ki tvorimo univerzo.
9. Ustvarimo strpno sobivanje senioritete in mladosti. Uveljavimo medgeneracijsko sožitje z vzajemnim učenjem.
10. In za konec še enkrat: Univerza smo ljudje, ki smo s kakovostjo svojega dela odgovorni za njen ugled in vlogo, ki jo ima v družbi.

**Imamo znanje in odlične ljudi. Za našo Univerzo prihodnosti potrebujemo še pogum in odločnost.**

Več o meni: [www.metka-tekavcic.si](http://www.metka-tekavcic.si)

Hvala za vašo pozornost in čas.

  
Metka Tekavčič