letnik 4, številka 1, 2025

futura

ŠTUDENTSKA REVIJA FAKULTETE ZA UPRAVO



odgovorna urednica:
Nina Rems

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za upravo

Revija FU-TURA: Študentska revija Fakultete za upravo
letnik IV, številka 1, 2025
ISSN (tiskana izdaja): 2820-5405
ISSN (spletna izdaja) 2820-5138

Odgovorna urednica: Nina Rems
Področne urednice: Valinea Sušec, Sara Žajdela, Mihaela Murdžoska Ognenoski
Izdajatelj: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana
Jezikovno svetovanje: doc. dr. Tadeja Rozman
Lektorica: Anja Fideršek
Oblikovanje: Darja Remc, Tinkara Kovačič

Naklada: 50 izvodov
Tisk: Grafika Gracer
Pogostost izhajanja: 2x na leto
Format: spletna izdaja (pdf) in tiskana izdaja
Kontakt: fu-tura@fu.uni-lj.si
Jezik izdajanja: slovenski
Ključne besede: javna uprava, upravljanje, vladavina prava, sistem, javni interes, študenti
Razvid medijev MK RS: št. 2489

»Življenje je igra in mi smo otroci.«

Ko z radovednimi očmi opazujemo svet okoli sebe in s pogumom vstopamo v nove izzive, si dovolimo biti igrivi, raziskovati in delati napake. V tem duhu nastaja tudi prva letošnja študentska revija Fu-tura – prostor, kjer se prepletajo znanje, izkušnje in študentski utrip. Prinaša kombinacijo strokovnega razmisleka in lahkotnejših, a nič manj pomembnih tem. V strokovnem delu lahko preberete o delovanju Upravne svetovalnice, vplivu umetne inteligence na mlade možgane ter o vedno aktualni temi – postnovem javnem menedžmentu.

Življenje na fakulteti niso le predavanja, pač pa mnogo več, zato boste med listanjem naleteli tudi na vrsto zanimivih, lahkotnejših vsebin ter praktičnih nasvetov študentom. Preberete si lahko, kako bruci vidijo FU, spoznate knjižnico FU, odkrijete, kako čim bolje izkoristiti možnosti, ki jih ponuja fakulteta, z uporabnimi nasveti spoznate, kako se pripraviti na izpitno obdobje ali pa preberete, kako smo doživeli študentsko konferenco, strokovno ekskurzijo in info dneve FU. Posebej ponosni smo tudi na predstavitev zagonskega programa »Generativna umetna inteligenca v visokem šolstvu za trg dela prihodnosti«.

Naj bo ta revija prostor, kjer se ne bojimo biti radovedni, kjer ideje rastejo in kjer skupaj ustvarjamo prihodnost.

Veliko užitka pri branju!

Kot vedno bomo seveda veseli vaših vsebinskih idej in predlogov za izboljšave.
Pišite nam po e-pošti na naslov fu-tura@fu.uni-lj.si.

Področne urednice Valinea Sušec, Sara Žajdela, Mihaela Murdžoska Ognenoski in odgovorna urednica Nina Rems.

Smernice za objavo

kazalo

6 Maja Đaković: **Vpliv umetne inteligence na mlade možgane**

12 Sara Žajdela: **Postnovi javni menedžment**

20 Tadej Jezernik: **Upravna svetovalnica, obštudijska dejavnost na Fakulteti za upravo**

26 Valinea Sušec: **Kako najbolje izkoristiti možnosti, ki jih ponuja Fakulteta za upravo**

29 Ema Koščak: **Fakulteta za upravo skozi oči brucke**

30 Jana Kostelec in Iva Pavlica: **Knjižnica Fakultete za upravo**

32 doc. dr. Dejan Ravšelj: **Predstavitev zagonskega programa »Generativna umetna inteligenca v visokem šolstvu za trg dela prihodnosti«**

34 Sara Žajdela: **Informativni dnevi na fakulteti za upravo**

36 Žiga Šarman: **Strokovna ekskurzija v Bologno, San Marino in Rimini**

40 Valinea Sušec: **Priprava na izpitno obdobje**

42 Žiga Šarman **AI v visokem šolstvu**

44 Mihaela Murdžoska: **ŠTUDENTSKA KONFERENCA 2025: AI v visokem šolstvu**

Vpliv umetne inteligence na mlade možgane



Maja Đaković
mx15369@student.uni-lj.si

Sem Maja Đaković, študentka 3. letnika Fakultete za upravo, kjer obiskujem visokošolski strokovni študijski program Uprava. Po zaključku 1. stopnje nameravam študij nadaljevati tudi na 2. stopnji. Zanimajo me predvsem področja uprave, upravljanja človeških virov, politika in pravo. Poleg tega so mi zanimive digitalne spremembe in razvoj umetne inteligence, predvsem njen vpliv na ljudi in prihodnost.

povzetek

Umetna inteligenca vedno bolj vpliva na vsakodnevno življenje mladih, ki se nanjo zanašajo pri učenju, delu in prostem času. Čeprav ponuja številne prednosti, prinaša tudi izzive. Mladostniki so zaradi še nepopolno razvite prefrontalne skorje dovzetnejši za vplive digitalnih tehnologij in umetne inteligence. Ta lahko povzroči zmanjšano koncentracijo, nezmožnost samostojnega razmišljanja in odvisnost od pametnih naprav. Algoritmi pogosto ustvarjajo informacijske mehurčke, kar omejuje obseg razmišljanja, socialni mediji pa lahko negativno vplivajo na samopodobo in duševno zdravje. Kljub izzivom lahko umetna inteligenca ob premišljeni uporabi prinese pozitivne učinke, kot je personalizirano učenje, nudi aplikacije, ki pomagajo posameznikom pri njihovih težavah z duševnim zdravjem, omogoča razvoj novih veščin in kompetenc ter zagotavlja hiter dostop do informacij. Pomembno je, da mladi razvijajo kritično razmišljanje in zavestno uporabljajo tehnologije, pri tem pa imajo bistveno vlogo starši in izobraževalne ustanove, ki morajo spodbujati uravnoteženo in varno uporabo umetne inteligence.

Ključne besede: *umetna inteligenca, mladi, razvoj možganov, digitalna tehnologija, vedenje*

Vpliv umetne inteligence na mlade možgane

UVOD

Umetna inteligenca je v zadnjih letih stopila v ospredje naših življenj in bistveno vplivala na to, kako delujemo danes. Nanjo se zanašamo pri številnih nalogah, kot so učenje, pisarniška opravila, generiranje idej in analiza podatkov, zato je včasih že kar pravi izziv določene naloge opraviti povsem samostojno brez njene pomoči. Preprosto smo se navadili, da to počne nekdo namesto nas. Na različnih področjih, med drugim na socialnih omrežjih, v izobraževalnih sistemih in medicini, umetna inteligenca oblikuje način, kako pridobivamo informacije, komuniciramo in se učimo. Njena uporaba se hitro širi, saj omogoča avtomatizacijo številnih nalog, ki so jih v preteklosti opravljali ljudje, ter odpira nove možnosti za inovacije in razvoj.

Vsakodnevna interakcija s tehnologijo, ki deluje na podlagi umetne inteligence, postaja norma, saj se ta vse bolj vključuje v digitalno okolje, ki nas obdaja. Mladostniki so ena izmed najbolj dovzetnih skupin, na katero ima umetna inteligenca vpliv. V obdobju adolescence, ki traja približno od 10. do 24. leta starosti, se možgani še razvijajo, v tem času pa so močno izpostavljeni digitalnim tehnologijam (Arain idr., 2013). Razvoj umetne inteligence prinaša veliko priložnosti, a s tem še več izzivov, povezanih z nadzorom, etiko, vprašanji zasebnosti, vplivom na družbo in na duševno zdravje. Pomembno je razumeti, kako se možgani mladostnikov odzivajo na stalno interakcijo z umetno inteligenco ter kakšne posledice ima lahko to na dolgoročno kognitivno in čustveno funkcijo. Z naraščajočo uporabo pametnih naprav in družbenih omrežij se postavlja vprašanje, kako umetna inteligenca oblikuje možgane mlade generacije in na kakšen način vpliva na njihov razvoj.

Namen članka je obravnavati vpliv umetne inteligence na razvoj mladih ter prikazati njene pozitivne in negativne učinke. Tema je aktualna, saj digitalna realnost postaja neizogiben del odraščanja, na katerega se morajo mladi primerno pripraviti. Članek predstavi umetno inteligenco, njene različne oblike in uporabo, razvoj možganov pri mladostnikih ter pozitivne in negativne vplive umetne inteligence nanje. V zaključku so podane tudi možnosti za njeno uravnoteženo uporabo.

UMETNA INTELIGENCA

Umetna inteligenca pomeni zmožnost računalniških sistemov, da opravljajo naloge, ki sicer zahtevajo človeško inteligenco, kot so sklepanje, odkrivanje pomena, posploševanje ali učenje iz preteklih izkušenj. Računalniki lahko opravljajo zelo zapletene naloge z veliko spretnosti. Kljub napredku v hitrosti računalniške obdelave in zmogljivosti pomnilnika pa se še noben program ne more kosati s popolno človeško prilagodljivostjo na širših področjih ali pri opravilih, ki zahtevajo veliko vsakodnevnega znanja. Takšna široka, človeku podobna inteligenca se imenuje umetna splošna inteligenca ali močna UI (Hosch, 2025).

V osnovi jo lahko delimo na več vrst, glede na kompleksnost in namen. Ozka umetna inteligenca je specializirana za eno nalogo, kot je prepoznavanje govora. Splošna umetna inteligenca bi imela sposobnost učenja in razumevanja na način, podoben človeku, medtem ko bi »superinteligenca« presegla človekove intelektualne sposobnosti. Napredek v umetni inteligenci je dosegel stopnjo, ko algoritmi lahko ustvarjajo besedila, slike in celo odločitve, kar močno vpliva na družbo in odpira vprašanja o odgovornosti in etiki pri njeni uporabi (Kumar, 2025).

UPORABA UMETNE INTELIGENCE

Umetna inteligenca se uporablja v različnih sektorjih, od industrijske avtomatizacije do personalizacije digitalnih vsebin in analize velikih količin podatkov. Poleg tega omogoča razvoj avtonomnih sistemov, kot so samovozeča vozila, napredni varnostni sistemi in inteligentni pomočniki, ki lahko izboljšajo kakovost življenja. V izobraževanju se uporablja za prilagojene učne programe, zbiranje in razlago zapiskov in interaktivne platforme. Iznajdljivi tutorji omogočajo prilagoditev vsebin potrebam posameznega učenca, kar izboljšuje učni proces in povečuje dostopnost izobraževanja. Napredni učni algoritmi omogočajo individualizirane učne poti, ki se prilagajajo tempu posameznega učenca in zagotavljajo učinkovitejše razumevanje snovi (Evropski parlament, 2024).

Na družbenih omrežjih umetna inteligenca oblikuje uporabniško izkušnjo, saj algoritmi vplivajo na naše vedenje in preference. Priporočilni sistemi analizirajo vedenjske vzorce uporabnikov in jim prikazujejo prilagojene vsebine, kar vodi k večji angažiranosti, hkrati tudi k ustvarjanju informacijskih mehurčkov, kjer uporabniki prejmejo le informacije, ki potrjujejo že obstoječa prepričanja. Poleg tega lahko umetna inteligenca na družbenih omrežjih vpliva na širjenje lažnih novic oziroma dezinformacij, kar predstavlja izziv za sodobno družbo. Na področju digitalne zabave umetna inteligenca izboljšuje igralno izkušnjo in omogoča realistične interakcije v virtualnih okoljih. Napredni algoritmi omogočajo prilagajanje težavnosti videoiger posameznemu igralcu, generiranje navidezno resničnih svetov in celo ustvarjanje interaktivnih elementov, ki so zasnovani na zgodbi. Prav tako se umetna inteligenca uporablja pri ustvarjanju glasbe, filma in drugih oblik umetnosti, kar odpira nove možnosti za kreativno izražanje in eksperimentiranje. Njena uporaba v industriji omogoča učinkovitejše upravljanje virov, zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti, vendar pa vse to prinaša tudi pomisleke glede nadomeščanja delovne sile, sprememb na trgu dela in etičnih dilem, povezanih z odgovornostjo pri odločitvah, ki jih sprejmejo pametne tehnologije.

RAZVOJ MOŽGANOV PRI MLADOSTNIKIH

Razvoj človeških možganov je dolgotrajen in kompleksen proces, ki se začne že v tretjem gestacijskem tednu z diferenciacijo nevtralnih matičnih celic ter se nadaljuje skozi otroštvo in adolescenco, verjetno pa traja celo življenje. Procesi, ki prispevajo k razvoju možganov, segajo od molekularnih dogodkov izražanja genov do vplivov okolja, pri čemer noben od teh ni sam po sebi odločilen, temveč skupaj oblikujejo strukturo in funkcijo možganov. Gre za kompleksen niz dinamičnih in prilagodljivih procesov, ki spodbujajo nastanek in diferenciacijo novih nevronskih struktur in funkcij. Ti procesi delujejo v zelo omejenih in genetsko organiziranih, a nenehno spreminjajočih se kontekstih, ki sčasoma podpirajo nastanek kompleksne in dinamične strukture človeških možganov. Razvoj možganov vključuje številne faze, v katerih se različne strukture in funkcije razvijajo in medsebojno sovplivajo na sam proces (Stiles in Jernigan, 2010).

Možgani mladostnikov so v fazi intenzivnega razvoja, zlasti v prefrontalni skorji, ki je odgovorna za nadzor impulzov, odločanje in načrtovanje. Ta del možganov je bistven za procese, kot so reševanje problemov, dolgoročno načrtovanje in obvladovanje čustev. Ker prefrontalna skorja pri mladostnikih še ni povsem razvita, so mladi dovzetnejši za impulzivne odločitve in močne čustvene odzive, kar pomeni, da imajo lahko tehnologije, kot je umetna inteligenca, močan vpliv na njihove vsakodnevne izkušnje in oblikovanje navad. V tem obdobju so mladostniki še posebej občutljivi na zunanje vplive, vključno z digitalnimi tehnologijami in umetno inteligenco. Njena povečana uporaba v vsakdanjem življenju lahko preoblikuje njihove kognitivne vzorce in vedenje (Breedlove in Watson, 2023).

Dolgotrajna izpostavljenost zaslonom in algoritmom umetne inteligence lahko vpliva na zmanjšanje koncentracije, pomanjkanje spanca, slabšanje spomina in razvoj motenj, kot sta hiperaktivnost in pomanjkanje pozornosti. Eden izmed pomembnih vidikov vpliva umetne inteligence na razvoj možganov je tudi plastičnost možganov, kar pomeni, da se možgani prilagajajo novim informacijam in izkušnjam. Medtem ko umetna inteligenca pomaga mladostnikom pri hitrem dostopu do informacij, reševanju problemov in razvoju novih veščin, lahko hkrati zmanjša potrebo po samostojnem razmišljanju in globokem procesiranju informacij. Mladostniki se lahko preveč zanašajo na umetno inteligenco pri sprejemanju odločitev, kar lahko oslabi njihove sposobnosti analitičnega in kritičnega mišljenja (Collins, 2023).

Pomemben dejavnik vpliva umetne inteligence na mlade možgane je tudi učinek na njihovo socializacijo in čustveni razvoj. Digitalne tehnologije omogočajo hitro in enostavno komunikacijo, vendar zmanjšujejo pogostost osebnih interakcij in razvoj socialnih veščin. Ker se mladi pogosto vključujejo v virtualne skupnosti, kjer umetna inteligenca prilagaja vsebine njihovim interesom, lahko to vodi v zmanjšano izpostavljenost različnim pogledom in idejam. Posledično se lahko zmanjša njihova sposobnost empatije, razumevanja drugih perspektiv ter razvoja čustvene inteligence. Poleg tega ima umetna inteligenca vpliv na nagrajevalne sisteme v možganih mladostnikov, saj algoritmi, ki temeljijo na umetni inteligenci, pogosto uporabljajo mehanizme takojšnje nagrade, kar lahko vodi v povečano potrebo po nenehni stimulaciji in zmanjšanje potrpežljivosti pri dolgoročnih nalogah. To lahko vpliva na vztrajnost, zbranost, potrpljenje in osredotočenost na dolgotrajne cilje, saj so navajeni na hitre odzive in povratne informacije ter kratkoročno zadovoljstvo (Arora in Hastings, 2024).



Vir: StockCake

POZITIVNI IN NEGATIVNI VPLIVI UMETNE INTELIGENCE NA MLADE

Umetna inteligenca prinaša številne pozitivne učinke, ki lahko izboljšajo kakovost in olajšajo življenje mladostnikom, prav tako pa tudi negativne učinke, saj njihovo življenje na nek način tako kratkoročno kot dolgoročno otežuje, vendar se tega še ne zavedajo.

Poleg že omenjene uporabe umetne inteligence v izobraževanju in umetnosti mladim omogoča tudi razvoj digitalnih kompetenc, ki so v današnjem času in bodo tudi v prihodnosti izredno pomembne in koristne. Po eni strani prispeva tudi k izboljšanju duševnega zdravja mladih, saj obstajajo različne aplikacije, ki temeljijo na umetni inteligenci in omogočajo spremljanje razpoloženja, svetovanje v primeru stresa in celo zgodnje odkrivanje znakov depresije ali anksioznosti. Aplikacije, kot sta Woebot in Wysa, Chatboti in virtualni terapevti igrajo pomembno vlogo pri nudenju podpore posameznikom, ki se soočajo z mentalnim zdravjem. S tem se zmanjša potreba po dolgotrajnem čakanju na strokovno pomoč, vendar je potrebno poudariti, da se aplikacije ne morejo primerjati z izobraženimi strokovnjaki.

Kljub številnim prednostim torej umetna inteligenca prinaša tudi določene negativne posledice, ki jih je potrebno prepoznati in omejiti. Ena izmed največjih težav, s katero so soočajo mladostniki, je prekomerna uporaba elektronskih naprav, ki lahko vodi v zasvojenost (Alter, 2019). Algoritmi umetne inteligence so zasnovani tako, da povečujejo angažiranost uporabnikov, kar pomeni, da lahko preživijo ure in ure na družbenih omrežjih, videoigrah ali drugih digitalnih platformah, ne da bi se tega sploh zavedali. To lahko vodi v zmanjšano koncentracijo, slabšo uspešnost v šoli in pomanjkanje motivacije in energije za fizične aktivnosti, ki so pomembne pri razvoju in duševnem zdravju. Težava, vendar v tem primeru bolj socialnih omrežij kot umetne inteligence, je, da imajo mladi ves čas dostop do nerealističnih standardov lepote in življenjskih slogov, ki so zelo potencirani. Posledica tega je primerjanje z drugimi, slaba samopodoba, občutek nepopolnosti, vse to pa vodi do težav z duševnim zdravjem in v določenih primerih tudi prehranjevalnih motenj. Algoritmi pogosto prikazujejo le določene vrste vsebin, zato lahko ustvarijo občutek izolacije in pritisk pri doseganju nerealističnih ciljev. Pomemben izziv je tudi vpliv umetne inteligence na razvoj kritičnega mišljenja. Ker omogoča hitro pridobivanje informacij in avtomatizirano reševanje nalog, se zmanjša potreba po lastnem razmišljanju in kreativnosti, kar bo v prihodnosti vse večji problem. Nazadnje je dobro omeniti še varnostne pomisleke, povezane z umetno inteligenco. Mladi so pogosto premalo ozaveščeni o varovanju zasebnih podatkov, zato je izjemno pomembno, da se jih izobrazi o varni uporabi umetne inteligence ter jih spodbudi h kritičnemu razmišljanju pri uporabi digitalnih tehnologij (Debasmita idr., 2015).

MOŽNOSTI URAVNOTEŽENE UPORABE UMETNE INTELIGENCE

Zaradi hitrega napredka umetne inteligence je izrednega pomena, da se mladostniki naučijo uporabljati tehnologijo tako, da spodbuja njihov kognitivni, čustveni in socialni razvoj, da razvijejo sposobnost kritičnega razmišljanja, samostojnega odločanja in zavedanja, da so zmožni presoditi informacije, ki jih prejmejo preko digitalnih kanalov. Starši imajo ključno vlogo pri spremljanju otrokove uporabe pametnih naprav in umetne inteligence, saj lahko na podlagi otrokovega vedenja, razpoloženja in vsakodnevnega funkcioniranja presodijo, ali tehnologija še podpira njegov razvoj. Če uporaba ni vir zasvojenosti, razdražljivosti ali odmika od resničnega sveta, temveč spodbuja učenje in zdrave navade, jo štejemo kot koristno. Pomembno je tudi, da starši postavljajo jasne meje, spodbujajo dejavnosti brez uporabe tehnologije ter krepijo zdravo digitalno ravnovesje. Prav tako je pomembno izobraževanje in ozaveščanje o vplivih umetne inteligence, da se mladi naučijo tehnologije uporabljati zavestno in kritično ter razvijajo sposobnosti, ki bodo dolgoročno prispevale k njihovemu intelektualnemu in čustvenemu razvoju. V različnih državah so že uvedeni konkretni programi za spodbujanje digitalne pismenosti in kritičnega mišljenja. Na primer v Estoniji je vlada v sodelovanju z OpenAI in Anthropic uvedla iniciativo AI Leap, ki bo od septembra 2025 omogočila brezplačen dostop do orodij za učenje uporabe umetne inteligence za 20.000 srednješolcev, starih med 16 in 17 let. Program vključuje delavnice, ki trajajo več tednov, njegov cilj pa je izboljšanje kritičnega mišljenja in ozaveščenost o vplivih umetne inteligence (Thornhill in Milne, 2025).

ZAKLJUČEK

Umetna inteligenca igra pomembno vlogo v življenju mladih in oblikuje njihovo dojemanje sveta, način komuniciranja in učenja ter reševanja problemov. Čeprav ponuja številne prednosti, je njen vpliv lahko tudi negativen, če ni uporabljena na odgovoren način. Da bi postala orodje, ki spodbuja zdrav in uravnotežen razvoj mladih, je potrebno zagotoviti njeno uravnoteženo in varno uporabo. To pomeni, da umetna inteligenca podpira razvoj mladih, ne da bi negativno vplivala na njihovo čustveno, socialno in kognitivno počutje. Na dolgi rok je bistveno, da se uporablja na način, ki spodbuja pozitiven razvoj njihovih možganov.

Viri in literatura

Vpliv umetne inteligence na mlade možgane

Postnovi javni menedžment



Sara Žajdela
sz30885@student.uni-lj.si

Sara Žajdela je študentka drugega letnika magistrskega študijskega programa Management v upravi na Fakulteti za upravo. Svojo študijsko pot je začela na Fakulteti za družbene vede, smer Komunikologija – medijske in komunikacijske študije, kjer je po Erasmus izmenjavi na Portugalskem tudi diplomirala. V prvem letniku magistrskega študija je za predmet raziskovalni seminar napisala delo na temo »Postnovi javni menedžment« in se zaradi interesa odločila, da jo bolj poglobljeno razišče.

povzetek

Članek obravnava pomen pristopa postnovega javnega menedžmenta, kako je opredeljen v strokovni literaturi, kako se razlikuje od klasičnega Novega javnega menedžmenta v čem ga nadgrajuje, katere klasične koncepte spreminja ali jih zavrača. Raziskuje pomen novega javnega menedžment v slovenskem okolju in na kakšen način ga je postnovi javni menedžment izpodrinil.

Ključne besede: *novi javni menedžment, postnovi javni menedžment, kritike novega javnega menedžmenta, upravno vodenje, reforme javnega sektorja*

Postnovi javni menedžment

UVOD

Novi javni menedžment (v nadaljevanju NJM), je večdimenzionalen pristop k reformi javne uprave, ki se je uveljavil v 80. in 90. letih in temelji na prenosu načel zasebnega sektorja v javni sektor. Osredotoča se na učinkovitost, konkurenčnost, tržne mehanizme, decentralizacijo in izidno usmerjeno upravljanje (Alandžak et al., 2013; Atreya & Armstrong, 2002). Postnovi javni menedžment (v nadaljevanju post-NJM) na drugi strani, pa ni enoten model, temveč zajema različne pristope, ki predstavljajo odziv na omejitve NJM. Med ključne značilnosti sodijo reintegracija storitev, sodelovalno upravljanje, horizontalna koordinacija ter ponovna krepitev vloge države (Reiter & Klenk, 2019; Karataş, 2019). Gre za večplastni koncept, ki ga avtorji različno definirajo, zato ga je potrebno obravnavati v kontekstu različnih upravnih praks.

Reiter in Klenk (2019) opozarjata, da NJM ni enotna paradigma, temveč skupek različnih idej in reformnih pristopov, ki so se uveljavili v različnih državah in sektorjih z različno intenzivnostjo. Alandžak et al. (2013) NJM opredeljujejo kot premik od tradicionalnega javnega upravljanja k menedžersko naravnanim, trgu usmerjenim pristopom, medtem ko drugi, kot npr. Atreya in Armstrong (2002), poudarjajo predvsem njegove ideološke temelje, povezane z neoliberalizmom in privatizacijo. V tej luči je NJM mogoče razumeti ne kot enoten model, temveč kot pluralen koncept, katerega značilnosti in učinki so odvisni od konkretnega konteksta in interpretacije.

UVEDBA NJM

Začetki NJM segajo v konec 70./začetek 80. let v Združenem kraljestvu pod vodstvom Margaret Thatcher ter v ZDA, kot odziv na gospodarsko recesijo in proračunski minus. Thatcherizem je uvedel svobodni trg, večjo učinkovitost in odgovornost. Termin se je začel uporabljati v 90. in izhaja iz teorije javne izbire in menedžmenta (Aucoin, Dunsire, Lueder, Naschold, Reichard, Schedler). Razvijal se je kot odgovor na neučinkovitost birokracije, s ciljem povečati učinkovitost javnih služb z uvajanjem konkurenčnosti in tržnih mehanizmov. Vključuje prakse zasebnega sektorja – odgovornost, učinkovitost, konkurenčnost, usmerjenost na stranke.

V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja so se številne zahodne države soočale z visokimi javnimi izdatki in naraščajočimi proračunskimi primanjkljaji, ki so presegali davčne prihodke. K povečanju teh izdatkov je bistveno prispeval javni dolg, zaradi katerega so države namenjale znatna sredstva za obresti. Javne storitve so bile pogosto označene kot neučinkovite, predrage in slabo upravljane, kar je povečalo pritisk za reforme javnega sektorja. Obenem je ideologija tržnega liberalizma v 80. letih z močnim poudarkom na ekonomski svobodi in zmanjšanem posegu države spodbudila premik k tržno usmerjenemu upravljanju. Globalizacija in tehnološki razvoj sta dodatno povečala zahteve po agilnejših, konkurenčnejših in učinkovitejših upravnih sistemih. Te spremembe so vlade prisilile v iskanje racionalnejšega razmerja med stroški in učinki javnih storitev.

V zadnjih desetletjih so reformni premiki v javni upravi potekali v valovih. NJM je bil v osnovi razumljen kot uporaba menedžerskih metod in tehnik v javni upravi, a kasnejši razvoj je pokazal, da gre za širši koncept, ki vključuje tržne mehanizme, decentralizacijo in konkurenčnost (Alandžak et al., 2013). Literatura ni enotna – medtem ko nekateri trdijo, da je NJM v sodobnem upravnem diskurzu presežen in »mrtev« (Dunleavy & Margetts, 2006), drugi opozarjajo, da se številne njegove prakse in principi še vedno uporabljajo v javnem sektorju (De Vries & Nemec, 2012).

KONCEPT NJM

NJM je koncept upravljanja javnega sektorja, ki temelji na domnevi, da lahko javna uprava dosega boljše rezultate, če prevzame nekatere pristope zasebnega sektorja. (Alandžak et al., 2013), ga opredeljujejo kot model, ki vključuje uporabo menedžerskih metod, decentralizacijo, konkurenco in večjo učinkovitost. Enake komponente je opredelil tudi Christopher Hood in vplival na reforme v številnih državah.

Poudarek NJM je na prehodu od procesne k rezultatski usmerjenosti, vzpostavljanju kvazitrga ter prenosu praks zasebnega sektorja – kot so kakovostno upravljanje, usmerjenost k uporabnikom in povečanje odgovornosti – v javne storitve (De Vries in Nemec, 2012). Rigidni tradicionalni birokratski modeli so postajali vse bolj neučinkoviti. Pod vplivom zasebnega sektorja, ki je prinašal ideje o konkurenčnosti, merljivih rezultatih in učinkovitosti, ter ob hitrem tehnološkem razvoju je NJM postal osrednja usmeritev reform javnega sektorja. Te reforme so obsegale racionalizacijo javnih storitev, večjo strokovnost, uporabo podjetniških pristopov in boljše upravljanje virov. Reakcije na NJM so poudarjale negativne posledice – pretirana učinkovitost na račun kakovosti in vključenosti. Retrospektiva je razkrila omejitve in slabosti, sprožila pa razprave o novih modelih, ki bi uravnotežili javni sektor.

PRISTOPI H KRITIKAM NJM

Eden pomembnejših odzivov na omejitve NJM je koncept neoweberijanske države, ki temelji na ponovnem uveljavljanju močne in stabilne države kot osrednjega akterja javne uprave. Zavzema se za uravnoteženje sodobnih menedžerskih praks s klasičnimi weberijanskimi načeli, kot so hierarhija, pravna država in strokovnost, pri čemer zavračata pretirano tržno logiko, konkurenčnost in deregulacijo (Randma-Liiv, 2008). Model poudarja vlogo države pri zagotavljanju javnih storitev na transparenten, pravičen in etičen način, kar je ključno za gradnjo zaupanja in pravne varnosti. Zlasti v državah Srednje in Vzhodne Evrope se je ta pristop uveljavil kot primernejši, saj so te države potrebovale močno institucionalno infrastrukturo, ki bi lahko odgovorila na politične, ekonomske in družbene izzive tranzicije. Randma-Liiv (2008) izpostavlja več specifičnih izzivov, ki so vplivali na izbor neoweberijanskega pristopa v postkomunističnih državah. To so pomanjkanje izkušenj in nepoznavanje zahodnih upravnih sistemov, kar je povzročilo neustrezno implementacijo reform; gradnja osnovne javne uprave je bila še v povojih, medtem ko je Zahod le prilagajal obstoječe sisteme; politična nestabilnost je oteževala dolgoročno načrtovanje; pomanjkanje strateškega načrtovanja je pripeljalo do fragmentiranih in reaktivnih reform; institucionalne pomanjkljivosti, kot so nejasni zakonodajni okviri in šibki nadzorni mehanizmi, so onemogočali učinkovito delovanje. V tem kontekstu se je neoweberijanska država izkazala kot najbolj primerna, saj je omogočala stabilno institucionalno okolje ter postopno uvajanje sodobnejših pristopov (npr. usmerjenost k rezultatom).

Poleg neoweberijanske države so se kot odziv na omejitve NJM pojavili še drugi pristopi: holistični pristop poudarja povezovanje politik in sektorjev z namenom celostnega reševanja kompleksnih družbenih izzivov. Emerson, Nabatchi & Balogh (2012) so predstavili celovit konceptualni okvir za sodelovalno upravljanje, čigar dimenzije obsegajo širši sistemski kontekst; imamo še participativno, mrežno in vrednotno usmerjeno upravljanje, ki pa temelji na transparentnosti, odgovornosti, fleksibilnosti in demokratičnost.

Pristopi naj bi prispevali k bolj uravnoteženemu in celovitemu upravljanju, kakor NJM, ki obravnava labosti tržno usmerjenih modelov z večjo vključenostjo in odgovornostjo. (Emerson, Nabatchi in Balogh, 2012).

KRITIKE NJM

Atreya in Armstrong (2002) v svojem članku A Review of the Criticisms and the Future of New Public Management navajata, "da ni popolnega soglasja o sestavi NJM, čeprav je v strokovni literaturi veliko več podobnosti kot razlik" in še, da "je skupna točka, s katero se strinjajo vsi vpleteni, ta, da je namen in cilj reforme NJM narediti vlade učinkovite in odzivne na zahteve državljanov.". Članek opredeljuje tri kritike – internacionalizacijo, filozofsko osnovo ter rezultate NJM-reform. Izpostavljata, da se kljub široki implementaciji pojavlja veliko različnih polemik in debat o njegovi učinkovitosti in primernosti. Izpostavlja se potreba po reviziji (ocena učinkovitosti, uspešnosti in ustreznosti različnih politik ali programov za zboljšanje operativnega delovanja, zmanjšanje stroškov ter ustreznosti poslovnih praks

Postnovi javni menedžment

regulativnim zahtevam) NJM z namenom, da bi bolje odražal potrebe in zahteve javnega sektorja.

Znotraj članka A Review of the Criticisms and the Future of New Public Management najprej omenjata avtorja Cheung- a (1997), ki je podvomil v globalistično razlago pojma, saj med državami obstajajo politično-kulturne, institucionalno-zgodovinske in družbeno-ekonomske razlike, zaradi česar je potrebno pristope prilagoditi posamezni državi. Cheung torej ne verjame, da bi obstajal univerzalni model, ki bi bil globalno učinkovit. To predstavita kot prvo kritiko – internacionalizacijo.

Druga kritika – filozofska osnova - je vprašljiva do teoretične podlage pojma, saj ni jasno opredeljene filozofije in koherentne teoretične zasnove. Definicije se med seboj razlikujejo in kakor je trdil tudi Richard Common, je zato razumevanje pojma in njegova implementacija težja, hkrati pa govorimo o njegovi večplastnosti.

Kritike letijo tudi na prevzemanje praks iz zasebnega sektorja, saj posnema njegove prvine. Boston (1996) je argumentiral, da prakse upravljanja v zasebnem sektorju niso prenosljive v vseh javnih organizacijah, saj ima javni sektor svoje edinstvene vrednote, ki se razlikujejo od zasebnega. Lynn (1998) je bil še posebej kritičen do klasičnega NJM, ki naj bi kmalu zbledel, kar bi raziskovalcem omogočilo, da napišejo njegovo "posmrtno analizo". Razlog za to kritičnost so bile reforme, ki so vzpodbudile nastanek NJM, a so izgubile svojo prvotno obliko, medtem ko so meddržavne študije razkrile temeljne razlike med reformami, ki bodo zasenčile površinske podobnosti. Izraz "novo" bi zato postal neprimeren pridevnik za predmete raziskav.

V članku Atreya in Armstrong (2002) izpostavljata tudi Pinter-ja, ki na drugi strani kritizira, da menedžerji v javnem sektorju ustvarjajo tako tržne kot netržne vrednote, pri čemer se trg teh vrednot razlikuje od tistega v zasebnem sektorju. Ideja, da javni in zasebni sektor delujeta podobno, je tako vprašljiva s stališča njunih ciljev, operativnih okvirjev in vrednot. Te vrednote ne poudarjajo nujno učinkovitosti na račun kakovosti ali dostopnosti, kar pa je v ospredju zasebnega sektorja, ki je usmerjen k dobičku.

Tretja kritika govori o rezultatih NJM-reform in ali so bili le ti učinkoviti pri oblikovanju vlade, ki je dovzetna in odzivna na potrebe družbe. Atreya in Armstrong(2002) navajata, da številni avtorji ne vidijo velike učinkovitosti menedžerskih reform, ki so imele kratkoročen fokus, visoke stroške za doseganje rezultatov, hkrati pa so poskusi nižanja stroškov organizacijo uničili na ravni inovativnosti in vzdrževanja kakovosti storitev. Poleg tega vlade niso imele jasnih vizij sprememb, kar je vodilo do masovnega odhajanja kadra v zasebni sektor, viri so bili omejeni, izgubila se je javna odgovornost.

Post-NJM

Podobno kot NJM se tudi post-NJM uporablja kot krovni izraz za opis reformnih trendov. Čeprav natančen pomen post-NJM ostaja nedorečen, vključuje izboljšanje usklajevanja, povečanje zmogljivosti politično-upravnega središča in izboljšanje upravljanja omrežja javnih upraviteljev (Karatas, 2019). Pojavil se je v 90. letih, povezan z neoliberalno ideologijo in modelom upravljanja, ki ga je narekoval zasebni sektor. Post-NJM pristop izhaja iz kritike omejitev klasičnega NJM in razrešuje izzive, ki jih ta ni uspel rešiti (Terrance in Uwizeyimana, 2023). Vključuje spremembe v upravljanju javnih storitev, kot so specializacija, fragmentacija, trženje ter nova tehnološka in participativna orodja. Poudarja sodelovanje med javnim, zasebnim in nevladnim sektorjem, uporabo digitalnih tehnologij za izboljšanje dostopnosti in preglednosti ter etične vidike, kot so družbena odgovornost in trajnostni razvoj. Post-NJM predstavlja odmik od omejitev NJM, hkrati pa ohranja spodbujanje inovacij in dinamičnih sprememb z večjim poudarkom na vključenosti in pravičnosti.

KONCEPT post-NJM

Po navedbah Reiterja in Klenka (2019) se je izraz post-NJM začel pojavljati po letu 2000 kot dopolnitev klasičnega pristopa, ki se osredotoča na izboljšanje disfunkcionalnih vidikov, kot so koordinacija, vodenje in nadzor, ter večjo integracijo znotraj javnega sektorja. Post-NJM poudarja demokratično odgovornost, preglednost in izboljšanje sodelovanja med različnimi akterji, vključno z nevladnimi organizacijami in zasebnim sektorjem, preko partnerstev in mrež. V nasprotju s fragmentacijo NJM predlaga holistične pristope, ki vključujejo širše družbene, ekonomske in okoljske dejavnike. Poudarja celostno načrtovanje politik, vključevanje zainteresiranih strani in demokratično participacijo, kar povečuje transparentnost in odgovornost. Čeprav post-NJM ne zavrača vseh načel NJM, kot je agencifikacija, predlaga izboljšano koordinacijo med agencijami. Kljub nekaterim težavam pri implementaciji je post-NJM dosegel zmerno priznanje v akademskih krogih, kjer so kritično preučili omejitve NJM in predlagali razvoj smeri bolj koordinativnih in kolaborativnih pristopov.

Predlagali so razvoj smeri bolj koordinativnih in kolaborativnih pristopov. Pomembno je opozoriti, da post-NJM ne pomeni zgolj zavračanja tržno usmerjenega menedžmenta, temveč zajema različne poskuse reintegracije funkcij, krepitve sodelovanja in vzpostavitve horizontalnih oblik vladanja (Karataş, 2019; Reiter & Klenk, 2019). V novejših pristopih, kot je post-NJM, so v zadnjih letih poudarjena partnerstva, sodelovanje in integracija javnih storitev, kar teoretično omogoča premik k t.i. celostnemu upravljanju ("whole-of-government") ter digitalnim rešitvam (Dunleavy & Margetts, 2006).

Medtem ko se v nekaterih virih domneva, da post-NJM spodbuja razvoj bolj odprtih in transparentnih postopkov ter naj bi prispeval k trajnostnemu in celovitemu razvoju, ni enotnih empiričnih dokazov o teh učinkih. Članek Klenk in Reiter, (2019) opozarja, da ni moč najti neposrednih meril učinkov teh reform na kakovost javnih storitev, zato je treba takšne trditve predstavljati kot teoretične predpostavke in ne kot objektivne ugotovitve (Reiter & Klenk, 2019).

KRITIKE post-NJM

Kljub številnim prednostim se post-NJM sooča s kritikami v zvezi s praktično implementacijo. Večja integracija in sodelovanje lahko privedeta do kompleksnejših upravljavskih struktur, kar lahko oteži koordinacijo in včasih celo zmanjša učinkovitost. Poleg tega lahko integrativni pristopi in sodelovanje povzročijo povečanje stroškov, še posebej v zgodnjih fazah uvajanja novih politik. Seveda ni zagotovila, da bodo učinki post-NJM vedno pozitivni, saj je implementacija odvisna od specifičnega lokalnega konteksta in zato tudi različno učinkovita. Kakor navaja tudi Karatas, ''ni mogoče reči, da ti učinki še niso dokončno opredeljeni zaradi tekočih teoretičnih razprav'' (2019). Na tej točki lahko tako utemeljim, zakaj moj prispevek vsebuje zelo kratko poglavje o kritikah post-NJM. Kljub pregledu številne literature in člankov, je težko zaslediti točno opredeljene kritike post-NJM, saj se koncept še razvija. Prav tako pa ''ni mogoče reči, da je popolnoma ločen od pristopa NJM'' (Karatas, 2019). Reiter in Klenk (2019) v članku navajata, da obstaja tudi kritična razprava povezave post-NJM in odgovornosti, saj nekateri avtorji menijo, da se lahko odgovornost upravljanja javnega sektorja zaradi reform post-NJM zmanjša.

Ena izmed kritik je zabrisanost mej med obema obravnavanima pristopoma - koncept post-NJM se zato razume kot ''koncept plastenja''. V literaturi se ta pojem uporablja različno – lahko označuje nekritično nalaganje novih pristopov brez opuščanja starih, kar lahko vodi v upravno nepreglednost (Reiter & Klenk, 2019), ali pa modularno nadgradnjo obstoječih praks, kar omogoča prilagodljiv in odziven sistem javne uprave (Klenk & Reiter, 2019). Pojem je potrebno razumeti kot potencialno prednost ali slabost, odvisno od konteksta izvedbe. Prav tako se koncept post-NJM razume različno. Nekateri ga razumejo kot koncept, kjer je država ena izmed večih akterjev upravljanja, spet drugi pa kot koncept kjer država deluje kot glavni akter za reševanje problemov. Vloga države se v teh pogledih močno razlikuje, saj je v eni razlagi opisana kot enakovreden akter državljanom, v drugi pa se jo izpostavlja kot akter z močno vlogo. Dvoumnost na tej točki jasno kaže, da je koncept še vedno premalo teoretiziran in da je še vedno poln protislovij. Post-NJM je bil deležen kritik tudi zaradi svoje odprtosti, zlasti pri povezovanju z drugimi koncepti, kot sta neoweberijanska država in celovita država. Reiter in Klenk (2019) opozarjata, da ni jasno navedeno, ali je post-NJM po svoji naravi konceptualno soroden ali različen od drugih opredelitev pojmov, oziroma ali ga je mogoče razumeti kot nadaljevanje ali različico obstoječih modelov.

Ob tem je pomembno opozoriti, da post-NJM ne pomeni zgolj zavračanja tržno usmerjenega menedžmenta, temveč zajema različne poskuse reintegracije funkcij, krepitve sodelovanja in vzpostavitve horizontalnih oblik vladanja (Karataş, 2019; Reiter & Klenk, 2019), pri čemer se v nekaterih delih literature sicer napačno razume kot proces centralizacije, a raziskave kažejo, da gre prej za iskanje ravnotežja med decentralizacijo NJM in koordinacijo storitev na sistemski ravni (Howard, 2015).

Postnovi javni menedžment

ZNAČILNOST	NJM	post-NJM
Osrednji fokus	Učinkovitost in ekonomska racionalnost	Demokratičnost, sodelovanje
Vodenje	Top- down, menedžersko	Mrežno, participativno
Organizacijska struktura	Hierarhična, razdeljena na enote	Integrirana, fleksibilna, projektno orientirana
Cilj	Zmanjšanje stroškov, povečanje učinkovitosti	Izboljšanje kakovosti storitev, trajnostni razvoj
Orodja, vloga trga	Privatizacija, outsourcing	Partnerstva, sodelovanje med sektorji
Odgovornost	Odgovornost do vodstva	Odgovornost do državljanov in različnih zainteresiranih strani
Tehnološka integracija	Uporaba tehnologije za izboljšanje procesov in storitev	Uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij za boljšo koordinacijo in povezovanje
Upravljanje človeških virov	Prakse zasebnega sektorja	Ponovno vrednotenje praks javnega sektorja

Tabela 1

PRIMERJALNA ANALIZA NJM IN post-NJM

Tabela 1 prikazuje, kako post-NJM nadgrajuje NJM s premikom fokusa iz (stroškovne) učinkovitosti, svobode menedžerja in tržnih mehanizmov, v reševanje fragmentacije z reintegracijo, celovitostjo storitev, uporabniško usmerjenostjo ter sodelovanjem med agencijami in sektorji.
NJM poudarja menedžerializem, vpeljevanje zasebnega sektorja v javni sektor, torej učinkovitost, uspešnost, minimalni vložki, maksimalni izkoristek, ekonomičnost, decentralizacijo, razdrobljenost, tržne mehanizme (privatizacija, outsourcing, konkurenca), izvajanje javnih storitev po modelu zasebnega sektorja. Tehnologijo vidi kot orodje za izboljšanje storitev in učinkovitost, človeške vire pa obravnava skozi nagrajevanje po uspešnosti in pogodbene zaposlitve. Inovacije razume skozi konkurenco in trg.

Post-NJM obravnava pomanjkljivosti NJM – predvsem prekomerno fragmentacijo in pomanjkanje celovitosti – z večjim poudarkom na koordinaciji, sodelovanju, integraciji, trajnostnih rešitvah in boljši povezanosti političnih in upravljavskih procesov. Struktura vodstva je decentralizirana in fragmentirana, cilji pa so centralizacija funkcij za zmanjšanje redundance, izboljšanje koordinacije in kakovostne, dostopne storitve. Tehnološko spodbuja e-upravljanje, povezovanje in integracijo sistemov. Pri HR poudarja stabilnost, ponovno vrednotenje javnega sektorja in nematerialno motivacijo. Inovacije razvija prek kolaboracije in mreženja.

Oba modela podpirata decentralizacijo, javne in zasebne partnerje, vključevanje raznolikih akterjev in uporabo tehnologije za merljive rezultate in izboljšanje storitev. Glavna razlika med njima je, da je NJM usmerjen v trg in učinkovitost, post-NJM pa je oblikovan kot odgovor na njegove slabosti, usmerjen v celovitost, pravičnost in participacijo. Slednji namesto ekonomskih vrednot uveljavlja socialne, kot so transparentnost in trajnost. Uporablja agilne metode in dinamične pristope za večjo odzivnost.

VPLIV post-NJM NA POLITIKE IN PRAVNO SFERO V JAVNEM SEKTORJU

Post-NJM je spodbudil razvoj bolj odprtih in transparentnih postopkov, ki omogočajo večjo vključenost javnosti in zainteresiranih strani v procese odločanja, kar vodi do bolj informiranih in uravnoteženih odločitev. Prispeva k trajnostnemu in celovitemu razvoju, ki uravnoteži ekonomske, socialne in okoljske cilje, s čimer se izboljšuje kakovost javnih storitev in povečuje zadovoljstvo državljanov.

Reiter in Klenk ugotavljata, da so bili javni uslužbenci in politiki depolitizirani. Z agencifikacijo, fragmentiranostjo in privatizacijo javnih storitev so izgubili avtoriteto. Post-NJM naj bi z uvedbo hierarhičnega nadzora vrnil izgubljeno, s čimer bi se izboljšala tudi komunikacija in trženjski odnosi (2018). Pri pregledu literature sta ugotovila, da je v razpravi o post-NJM pogosto zanemarjeno vprašanje politike. Ni obravnavano, kdo so dejanski akterji post-NJM, kdo promovira in razvija koncept kot alternativo NJM. Nekateri avtorji kot glavne zagovornike reform post-NJM izpostavljajo birokrate, ne pa politikov ali državljanov. Čeprav obstajajo empirični primeri implementacije teh reform, zlasti na področju zdravstvenih in socialnih storitev, ostaja širjenje pristopa post-NJM v praksi javne uprave še vedno omejeno. Akterji reform se namreč ne sklicujejo na post-NJM kot na koncept, ki bi izvajal ukrepe za popravljanje reform NJM.

ZAKLJUČEK

NJM in post-NJM nista enoznačna pojma, temveč večplastna in različno interpretirana modela upravnih reform. Plastenje reform lahko vodi v kompleksnost in prekrivanje praks, a hkrati tudi omogoča prilagajanje lokalnim potrebam. Post-NJM ne izpodriva tradicionalnega NJM, temveč ga nadgrajuje in dopolnjuje z reintegracijo, večjim sodelovanjem, demokratizacijo upravljanja in digitalizacijo. To omogoča boljše usklajevanje med različnimi sektorji in večjo odgovornost do državljanov. V stroki ne obstaja enotno mnenje o tem, ali je NJM povsem ''živ'', saj se njegove prakse še vedno uporabljajo. Prav tako kljub številnim teoretičnim prednostim post-NJM njegova praktična implementacija ostaja zapletena in finančno zahtevna, s spremenljivimi učinki glede na lokalne kontekste.

Možne smeri prihodnjih raziskav bi morale vključevati podrobnejše preučevanje globalnega vpliva post-NJM in kako se njegovi pristopi prilagajajo različnim državnim modelom. Čeprav obstajajo empirične študije o učinkih post-NJM, so rezultati pogosto različni in kontekstualno pogojeni. Reiter in Klenk (2019) pri tem poudarjata, ''/...da je stopnja institucionalizacije post-NJM še vedno nizka glede standardizacije (novih) meril za ocenjevanje uspešnosti uprave. Zaenkrat še ni bil vzpostavljen noben skupen nabor meril.''. Trditve o pozitivnih učinkih post-NJM naj bi se zato predstavljale kot teoretične možnosti, dokler ne bodo na voljo bolj obsežni in konsistentni empirični podatki, ki bi preučili dolgoročne učinke post-NJM na kakovost in dostopnost javnih storitev ter analize, kako se lahko post-NJM prilagodi za spopadanje z novimi izzivi v javnem sektorju, kot so digitalizacija, okoljska trajnost in družbena pravičnost. Razumevanje NJM in post-NJM kot večplastnih in različno interpretiranih pojmov je ključno za vsakršno resno analizo reform javnega sektorja. Le s tem pristopom lahko ustrezno zajamemo kompleksnost in dinamiko sprememb v sodobni javni upravi ter optimiziramo njegove metode in strategije v različnih političnih, ekonomskih in socialnih kontekstih.

Viri in literatura

Upravna svetovalnica, obštudijska dejavnost na Fakulteti za upravo



Tadej Jezernik
tj0950@student.uni-lj.si

Tadej Jezernik je študent 2. letnika magistrskega študijskega programa Uprava – upravljanje javnega sektorja na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Zaposlen je na Zdravstvenem inšpektoratu Republike Slovenije.

Julija 2023 je zaključil mandat kot predstavnik v Svetu mladih v okviru Evropske strategije za Alpsko regijo (EUSALP). Njegova raziskovalna in strokovna zanimanja obsegajo področje zdravstvenih politik, razmerij med mladimi, upravo in politiko ter vprašanja kakovosti javnih storitev.

povzetek

Birokrat po ZUP-u papirje prelista. Z njimi vrti se kot veter v polju. Kogar usoda do njega prinese …

Od tu naprej si mora vsak izmed nas pri sebi, povsem intimno, odgovoriti na vprašanje o tem, kakšen birokrat si želi postati. Če se nameravate po končanem študiju zaposliti v javni upravi kot diplomanti Fakultete za upravo in tam opravljati oblastne naloge, se boste le stežka izognili delu, ki zahteva interakcijo s strankami; še težje pa se boste izognili temu, da vas stranka ne bi imela za napornega birokrata, ki – kakopak – od ponedeljka do petka prelaga gore papirja, togo sledi nerazumljivim pravilom in ob petkih zaključuje delavnik ob trinajsti uri. Na tej točki se niti ne bom spuščal v teorijo in razlagal, kaj so oblastne naloge. Med študijem boste ta pojem dodobra razdelali. Uvodoma želim poudariti, da biti birokrat in delovati v službi države, ni za vsakogar. Imeti pogumno srce in pravično obravnavati vsakega posameznika – to je vrlina. Biti potrpežljiv in pripravljen razložiti predpise – ki nekomu dajejo pravico do nečesa, spet drugemu pa ne – prvič, drugih in tretjič je zlitina, ki bi jo moral vsak pravi birokrat skovati pri sebi tekom svojega študija. Nekateri to uspejo nekoliko bolje, spet drugi tekom prebiranja literature ugotovijo, da delo v javni upravi ni zanje, saj menijo, da je javna uprava kot sistem preveč kompleksnem, rigiden in podvržen nepotrebni regulaciji brez primere. Vsake toliko pa se pojavijo posamezniki, ki delo v javni upravi razumejo – oziroma bolje rečeno razumemo – nekoliko drugače: s ponosom in veliko mero odgovornosti.

Upravna svetovalnica, obštudijska dejavnost na Fakulteti za upravo

Beseda birokrat, ki jo boste vsaj tisti, ki se boste odločili za delo v javni upravi, v svoji karieri (upam si trditi) pogosto slišali, je ob svojem nastanku imela pozitiven prizvok. Beseda izhaja iz latinske besede »buro« (pisarna) in »kratos« (moč, oblast). Prvotno je označevala posameznike, ki so službovali v organiziranem administrativnem sistemu, ki je zagotavljal red in stabilnost. Birokrati so bili videni kot strokovnjaki, ki so obvladovali številna pravila in postopke ter tako zagotavljali poštenost in enakost. Konfucij je nekoč dejal, da »vlada obstaja, če je knez knez in minister minister; če je oče oče in sin sin«. Te skorajda že starodavne besede znamenitega Konfucija pomenijo, da je vsak dolžan ravnati skladno s svojo vlogo v sistemu, saj lahko le na takšen način sistem sinhrono deluje. Upam trditi, da si je vsak, izmed nas že vsaj enkrat zastavil povsem logično in racionalno vprašanje: »Kakšen birokrat si želim postati?« Če si takega vprašanja še niste zastavili, ni nič hudega. V tem primeru boste odgovor nanj pač podzavestno iskali nekoliko dlje.

Odgovora pa tudi ne boste našli v tem članku. Ne boste ga našli niti ob prebiranju nove številke revije Futura. Lahko pa vam potrdim in zagotovim, da vas bo študij na Fakulteti za upravo usmeril in opremil z vsemi potrebnimi funkcionalnimi znanji in pokazal pot, ki jo je potrebno prehoditi, da boste našli svoj odgovor. In brez skrbi! Nekateri odgovor na zastavljeno vprašanje iščejo dlje časa, spet drugi ga najdejo hitreje. Dobra novica je, da vas bo na vaši poti spremljal strokoven in izkušen akademski zbor, ki vam bo vedno pripravljen pomagati. Zgolj navidezno malo manj spodbudna, a povsem realistična novica pa je, da boste to pot – kljub vsej podpori, ki jo boste deležni – morali prehoditi sami, z lastnim trudom. Dobro si je zapomniti, da te študij ne uči zgolj golih znanstvenih dejstev. Potrebno ga je vzeti kot pot, na kateri se oblikujemo v osebo, kakršna si želimo postati. Med študijem se boste naučili kritičnega mišljenja in postavljanja pravih vprašanj. Spoznali boste, da brez truda ni napredka – pa tudi da izgovor "bom začel jutri" še nikogar ni pripeljal do diplome.

UPRAVNA SVETOVALNICA KOT SMEROKAZ BODOČEGA BIROKRATA

V uvodu članka sem se na kratko dotaknil birokratskega dela, predvsem zato, ker sem v času sodelovanja pri Upravni svetovalnici tudi sam poskušal najti odgovor na vprašanje »Kakšen birokrat si želim postati?« Biti birokrat se namreč na prvi pogled zdi zelo tehničen, nekoliko oddaljen in dolgočasen poklic. Je pa ena od nalog birokrata zagotovo ta, da uspešno in v mejah zakonitosti rešuje upravne postopke, kjer se prepletajo različni interesi in zakonske obveznosti. Torej, kje naj začnem? Upravna svetovalnica je prvenstveno projekt, v okviru katerega študentje skupaj z mentorji iščejo odgovore na konkretna upravno-pravna vprašanja in dileme, s čimer pridobivajo praktične izkušnje in poglobljeno razumevanje delovanja uprave.

Začetki projekta Upravne svetovalnice segajo v leto 2009. Projekt, ki temelji na sodelovanju Ministrstva za javno upravo in Fakultete za upravo, je usmerjen v poenotenje poslovanja organov v upravnih postopkih in upravnem poslovanju. Poleg tega je uradnim osebam nudena platforma za izmenjavo izkušenj, mnenj, pogledov in znanj pri njihovem delu. Kot je navedeno na spletni strani Upravne svetovalnice, pri projektu ne gre za reševanje konkretnih upravnih postopkov in zadev, temveč za reševanje in tolmačenje posameznih upravno–procesnih dilem, ki se pojavljajo v ZUP, ZIN in UUP. Od leta 2022 je projekt ponovno zaživel, v poletju 2024 pa je bila spletna stran Upravne svetovalnice prenovljena, kar je omogočilo uporabnikom lažje iskanje že rešenih primerov. Kaj še torej čakaš?!

Projekt poteka pod vodstvom prof. dr. Polonce Kovač s Fakultete za upravo in mag. Matjaža Remica z Ministrstva za javno upravo. V novembru 2023 je bila izdana tudi strokovna e-monografija, z naslovom »Upravni postopki med teorijo in prakso – izbrani aktualni primeri upravne svetovalnice«, pod okriljem urednice in pa tudi avtorice prof. dr. Polonce Kovač ter avtorjev mag. Matjaža Remica in doc. dr. Tine Sever. V monografiji so predstavljeni številni primeri, ki so tudi sicer dostopni na spletni strani Upravne svetovalnice, a izpostavljajo nekatera vprašanja s področja upravno-procesnih dilem. Poleg zanimiv vprašanj, so bralcu na voljo odgovori, ki so jih sestavili študentje in študentke Fakultete za upravo skupaj z mentorji.

ZAKAJ SE PRIDRUŽITI PROJEKTU?

Lahko rečem, da je odgovorov na to vprašanje, prav toliko, kot je objavljenih primerov na spletni strani Upravne svetovalnice. Z vami tako ne morem deliti več kot 1200 razlogov, zakaj se pridružiti ekipi Upravne Svetovalnice, lahko pa vam zaupam svoje tri razloge za vključitev v projekt.

Ker sem že med študijem opravil strokovni izpit iz Zakona o splošnem upravnem postopku, preizkus znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku ter strokovni izpit za inšpektorja, sem se zavedal, da moram na tej točki izpiliti predvsem sposobnost analize in pravne argumentacije na praktični ravni. Ko sem razmišljal, kako bi se tega lotil, mi je pri tem nepričakovano pomagal kar Facebook, saj mi je na podlagi svojih algoritmov predlagal novico Fakultete za upravo o tem, da ekipa Upravne Svetovalnice išče nove člane. Hitro sem izpolnil prijavni obrazec in se prijavil.

Na tej točki vam lahko potrdim in zagotovim, da boste s sodelovanjem pri Upravni svetovalnici želje veščine vadili in nedvomno izboljšali. Ker pa je pravna argumentacija kot obrt, je stvar takšna, da moraš za minimalne rezultate rešiti kar nekaj primerov. Toda splača se!

Sodelovanje pri Upravni svetovalnici mi je prav tako koristilo pri čisto praktičnem razumevanju posameznih upravno procesnih dilem, saj sem s poglabljanjem v posamezne primere usvojil nekatera nova znanja, ki sem jih lahko vnovčil ob študiju in pri opravljanju svojega dela. Nedvomno boste tako v okviru sodelovanja pridobili nekatera znanja, ki vam bodo koristila pri vašem nadaljnjem osebnem in strokovnem razvoju. Ob reševanju primerov pri Upravni svetovalnici boste dobili predvsem praktične izkušnje, na podlagi katerih boste ob prvi zaposlitvi veliko lažje reševali upravne postopke, saj boste spoznali, da ZUP nekatere situacije obravnava »nerodno« ali pa pomanjkljivo, spet druge naslavlja celovito in razmeroma jasno.

Moje sodelovanje pri Upravni svetovalnici je (kot že omenjeno) izhajalo predvsem iz želje po izpopolnjevanju znanja in pridobivanju praktičnih izkušenj. Ker pa je Upravna svetovalnica akreditirana obštudijska dejavnost, lahko s sodelovanjem pridobite KT, s katerimi lahko nadomestite izbirni predmet. Polletno aktivno sodelovanje pri projektu vam prinese 4 KT, ob nadaljevanju sodelovanja pa lahko pridobite še dodatne 4 KT, kar vam ob izpolnjevanju zahtevanih pogojev omogoča izbris enega od izbirnih predmetov. Treba je upoštevati, da reševanje posameznih primerov v polletju vzame cca. 100 ur vašega časa, a vam hkrati takšen način opravljanja študija omogoča, da vam bo ob koncu študija ostalo več časa za pisanje zaključne naloge, ali pa se boste lahko osredotočili na preostale obveznosti, ki vas še čakajo.

IN KAKŠNI SO POGOJI ZA SODELOVANJE PRI UPRAVNI SVETOVALNICI?

Praviloma je na spletni strani Upravne svetovalnice dvakrat letno objavljen razpis za sodelovanje pri tej akreditirani obštudijski dejavnosti. Upravna svetovalnica je primarno namenjena študentom druge stopnje ter študentom višjih letnikov prve stopnje, ki so opravili izpit iz upravnega postopka ali državni strokovni izpit iz upravnega postopka. Predvsem je ključnega pomena zanimanje za konkretne izzive in upravno-procesne probleme iz prakse. Delo poteka na daljavo, kjer pod vodstvom mentorjev nastajajo osnutki odgovorov na upravno-procesne dileme. Si priravljen/-a? V primeru morebitnih dodatnih vprašanj je kontaktna oseba na fakulteti asist. Jera Novak, elektronski naslov: jera.novak@fu.uni-lj.si .

Dolžan pa sem še odgovor na vprašanje o tem, kakšen birokrat si želim postati? Priznam, da sem odgovor na to vprašanje našel razmeroma pozno. V prvem letniku magistrskem študija, neko popoldne, ob reševanju enega izmed primerov, na podlagi katerega sem pripravljal osnutek odgovora. V tistem trenutku sem začutil ponos in notranje veselje, saj

sem se zavedal, da svoje delo opravljam v javni upravi (v tistem trenutku sem namreč bil že zaposlen), kjer svoj čas in energijo posvečam »servisu« državljank in državljanov. Ko končam magistrski študij, si želim postati birokrat, ki v morju predpisov ne izgubi človečnosti. Birokrat, ki sprejema pravične odločitve, a ne brez razumevanja. Birokrat, ki razume, da zakonodaja ni oklep, temveč orodje, ki mora služiti ljudem. Takšen birokrat, ki v vsaki določbi vidi njen smisel, ne išče bližnjic, ne kloni pod pritiski, a ostaja odprt za argumente. Birokrat, ki razume, da je javna uprava srce družbe, ki mora delovati pravično in za vse enako.

Kako najbolje izkoristiti možnosti, ki jih ponuja Fakulteta za upravo

Valinea Sušec

Fakulteta za upravo ponuja študentom številne priložnosti za njihov akademski, karierni in osebni razvoj. Poleg kakovostnega izobraževanja omogoča različne podporne sisteme, ki študentom pomagajo pri prilagajanju na učečo se okolje, pridobivanju praktičnih izkušenj ter vzpostavljanju strokovnih in akademskih povezav. Pravočasna informiranost o razpoložljivih možnostih je ključna za uspešno usmerjanje skozi študijski proces in karierni razvoj. Le tako lahko študenti v celoti izkoristijo priložnosti, ki jim olajšajo študijsko pot in prispevajo k profesionalnemu razvoju.

Tutorstvo

Ena izmed osrednjih podpornih dejavnosti na fakulteti je tutorski sistem. Tutorstvo je zasnovano z namenom, da študentom pomaga pri prilagajanju na univerzitetno okolje in jih spodbuja k neodvisnosti pri študiju in oblikovanju karierne poti. Na Fakulteti za upravo deluje več oblik tutorstva:

- **pedagoško tutorstvo** – *profesorji, na katere se lahko obrnejo študenti, ki potrebujejo pomoč na določenem študijskem področju, ter tutorji študenti;*
- **uvajalno študentsko tutorstvo** – *namenjeno študentom novincem za lažji prehod v novo izobraževalno okolje;*
- **predmetno študentsko tutorstvo** – *usmerjeno v podporo ter pomoč pri specifičnih predmetih in določeni študijski snovi;*
- **tutorstvo za obvezno prakso** – *študentom nudi pomoč pri pripravah na obvezno prakso;*
- **tutorstvo za študente s posebnim statusom** - *tutor za študente s posebnimi potrebami (individualna prilagoditev posamezniku glede na zmožnosti posameznika) ter tutor za študente s posebnim statusom (študenti, ki izkazujejo pomembne dosežke na področju športa, umetnosti in kulture, mednarodnih tekmovanjih, študenti starši do začetka obveznega šolanja otroka);*
- **tutorstvo za tuje študente** – *namenjeno podpori pri vključevanju tujih študentov v akademsko in kulturno okolje;*
- **znanstveno raziskovalno tutorstvo** – *namenjeno oblikovanju študentske raziskovalne skupine, ki se ji lahko pridružijo vsi zainteresirani dodiplomski in podiplomski, redni in izredni študenti Fakultete za upravo.*

Tutorji nudijo individualno podporo, motivacijo za študij in pomagajo pri reševanju študijskih vprašanj. Ta sistem podpira tako študentski kot tudi akademski razvoj.

Karierni center UL

Karierni center Univerze v Ljubljani je namenjen študentom, ki že med študijem razmišljajo o svojih poklicnih ciljih. V okviru kariernega centra študentje pridobijo podporo pri pripravi življenjepisa, nasvete za uspešen razgovor in informacije o priložnostih za prakso in zaposlitvi. Center organizira tudi delavnice in dogodke, kjer se študentje lahko povežejo z delodajalci in pridobijo vpogled v možnosti zaposlitve. S tem lahko študenti že v času študija postopoma gradijo svojo karierno pot in pridobivajo kompetence.

Karierni center Univerze v Ljubljani je namenjen podpori študentom pri načrtovanju in razvoju njihove kariere že med študijem, da bi jim omogočili samozavesten in uspešen prehod na trg dela po zaključku študija. Študentom nudijo individualno karierno svetovanje, kjer skupaj s strokovnjaki z različnih področij oblikujejo karierne načrte, pripravijo življenjepise in motivacijska pisma ter se pripravijo na zaposlitvene razgovore. Poleg tega organizirajo številne dogodke, kot so delavnice za pridobivanje kompetenc, obiski in predstavitve delovnih okolij, mreženja z delodajalci, karierni sejmi in posveti o izzivih v tujini ter podjetništvu. Študentom ponujajo tudi izobraževanja za razvoj mehkih veščin, kot so javno nastopanje, pisanje znanstvenih člankov, timsko delo, pogajalske veščine in kreativno razmišljanje. Pomemben del njihovega delovanja je tudi portal POPR (portal osebnega in profesionalnega razvoja), kjer lahko študenti na enem mestu dostopajo do številnih dodatnih izobraževanj za razvoj kariernih veščin in različnih priložnosti. Vse dejavnosti Kariernega centra Univerze v Ljubljani so za študente brezplačne, kar študentom omogoča dostop do kakovostnih virov in podpore pri gradnji njihove karierne poti.

Obštudijske dejavnosti

Fakulteta za upravo nudi študentom tudi različne obštudijske dejavnosti, ki prispevajo k osebnostnemu razvoju in izboljšanju kompetenc, ki so koristne pri vključevanju na trg dela. V kolikor je s strani študentov zadosten interes, se obštudijske dejavnosti izvedejo. Te pa vključujejo:

- **športne aktivnosti** – *organizirani treningi košarke in malega nogometa, kjer lahko študenti sodelujejo v univerzitetnih turnirjih in širijo svoj krog poznanstev;*
- **prostovoljstvo** – *priložnosti za sodelovanje v prostovoljskih aktivnostih, ki študentom omogočajo razvijanje veščin komunikacije, sodelovanja in organizacije;*
- **socialne inovacije** – *program, kjer se študenti lahko spoznajo s socialnim podjetništvom, preizkusijo svoje ideje v realnem okolju ter razvijajo veščine ustvarjalnega mišljenja in trajnostnega razvoja;*
- **literarni krožek** – *izvaja se v knjižnici in študentom, ki posegajo po literarnih delih, omogoča poglobljeno razpravo o knjigah, avtorjih in prebranih vsebinah;*
- **upravna svetovalnica** - *študentje pod individualnim mentorstvom opravljajo naloge iz specializiranih vsebin oziroma področij (npr. sociala, šolstvo, gradnja, okolje, davki, notranje zadeve, inšpekcija, varstvo osebnih podatkov in transparentnost).*

Za več informacij je priporočen obisk spletne strani: https://www.fu.uni-lj.si/crpo/obstudijske-dejavnosti/.

Vse omenjene možnosti so zasnovane tako, da študentom pomagajo pri akademskem uspehu, razvijanju poklicnih veščin in povezovanju s skupnostjo. Z aktivnim sodelovanjem pri teh dejavnostih študenti pridobijo pomembne izkušnje, ki jim bodo služile tudi v prihodnosti. Fakulteta za upravo tako spodbuja celostni razvoj svojih študentov, od prvih korakov na fakulteti do končne priprave na izzive poklicnega življenja.

Podporni viri

Fakulteta študentom nudi raznolike podporne vire, ki prispevajo k uspešnemu poteku študija, razvijanju akademskih in strokovnih kompetenc ter pripravi na poklicno udejstvovanje. Mednje sodijo knjižnica s široko zbirko strokovne literature, prostori za mirno učenje, računalniški kotiček in brezžični internet, informacijski sistemi za dostop do študijskih vsebin in komunikacijo z izvajalci ter fakultetna platforma z aktualnimi informacijami o urnikih, izpitih in obvestilih. Celovito podporno okolje dopolnjujejo tutorski sistemi, karierni

center ter obštudijske dejavnosti, ki študentom omogočajo dodatno strokovno in osebnostno rast, razvijanje mehkih veščin ter aktivno vključevanje v izobraževalno skupnost. Izkoriščanje teh podpornih možnosti prispeva k lažjemu prehodu na trg dela ter učinkovitejšemu doseganju študijskih in karier-nih ciljev.

Povezovanje in koristi mreženja

Mreženje je ključni del študijskega obdobja, saj predstavlja priložnost za grajenje stikov, ki so lahko pomembni za karierno pot. Veščine mreženja ne vključujejo le povezovanja z ljudmi, temveč tudi vzpostavljanje profesionalnih odnosov, ki lahko doprinesejo priložnosti za učenje, prakso in zaposlitev. Izmenjava znanj, deljenje izkušenj in sodelovanje v projektih prispeva k posameznikovemu osebnemu in profesionalnemu razvoju. Pristno in premišljeno mreženje ni le orodje za karierni napredek, temveč tudi sredstvo za vseživljenjsko učenje in osebnostni razvoj.

Najlažje je začeti z mreženjem v krogu sovrstnikov oz. sošolcev in profesorjev, saj ti pogosto predstavljajo prvi stik s področjem, ki ga obravnavate oz. študirate. Priložnosti za mreženje se lahko pojavijo že v okviru skupinskih projektov ali seminarskih vaj. Delajte v skupinah in izkoristite ta čas za spoznavanje drugih študentov ter deljenje idej. Predavanja in pogovorne ure niso le priložnost za izmenjavo znanja, temveč tudi za vzpostavitev bolj osebnega odnosa. Dogodki, kot so konference, seminarji in okrogle mize, ki jih organizira fakulteta ali partnerske institucije, so idealno okolje za spoznavanje strokovnjakov in povezovanje z njimi. Na dogodkih pogosto sodelujejo predstavniki različnih strok, ki predstavijo novosti, trende in raziskave. Poslušajte in aktivno postavljajte vprašanja, ki vas zanimajo. Takšni dogodki združujejo študente iz različnih smeri, ki imajo skupne interese. Na ta način lahko najdete prijatelje in bodoče kolege, s katerimi boste morebiti sodelovali tudi v nadaljnjem poslovnem življenju.

Povezave, ki jih študenti vzpostavijo med študijem, lahko pinesejo številne koristi, kot so priložnosti za prakso, mentorstvo in kasnejšo zaposlitev. Mnogi delodajalci iščejo kandidate preko osebnih priporočil in poznanstev. Praktične izkušnje vam lahko že med študijem odprejo možnosti do prakse ali dela po zaključku študija. Vsako novo poznanstvo pomeni priložnost za osebni in kognitivni razvoj ter širjenje znanja. Učinkovito mreženje ne pomeni le vzpostavljanja novih stikov, temveč tudi skrb za obstoječe povezave. Pomembno je, da odnose ohranjate in razvijate – bodisi prek družbenih omrežij, kot je LinkedIn, bodisi z udeleževanjem strokovnih dogodkov, konferenc in alumni srečanj. Redno komuniciranje in aktivna vključenost v strokovno skupnost vam omogočata dostop do novih priložnosti, aktualnih trendov in pomembnih informacij s področja vaše kariere. Poleg tega je koristno razviti prepoznaven strokovni profil, ki vam lahko odpre vrata do novih sodelovanj. Bodite aktivni na svojem področju, delite svoje znanje in izkušnje ter se ne bojte vzpostaviti stika z ljudmi, ki vas navdihujejo.

Mreženje je neprecenljiv del fakultetnega povezovanja, ki lahko vodi do dolgoročnih koristi. Aktivna udeležba pri študijskih in obštudijskih dejavnostih, povezovanje s profesorji in strokovnjaki ter sodelovanje na dogodkih vam omogoča, da že v času študija oblikujete svojo profesionalno mrežo skupnosti. Povezave, ki jih ustvarite zdaj, vam bodo pomagale pri iskanju novih priložnosti v prihodnosti.

Fakulteta za upravo skozi oči brucke

Ema Koščak

Začetek študija na Fakulteti za upravo je bil zame poln pričakovanj in negotovosti. Prvi dan sem bila izjemno živčna, saj na fakulteti nisem poznala nikogar. Skrbelo me je, kako se bom vključila v novo okolje, kako bodo potekala predavanja in ali se bom ujela s sošolci. Vse te skrbi pa so sčasoma izginile. Po prvem tednu sem se že precej bolje znašla – fakultetni prostori so mi postali domači, sošolci prijazni in občutek zmedenosti je počasi izginjal.

Po prvem semestru sem dojela, da fakulteta ponuja veliko priložnosti za nadaljnji razvoj, vendar se mora vsak študent znajti in izkoristiti ponujene možnosti. Študij je zasnovan tako, da ponuja širok spekter znanja, hkrati pa je velik poudarek na praktičnih izkušnjah. Posebej me je pozitivno presenetila odprtost profesorjev, asistentov in drugih zaposlenih, ki so vedno pripravljeni pomagati. Ker sem si že na začetku predstavljala, da bo študij potekal na tak način, moje predstave o fakulteti niso bile bistveno drugačne od dejanske izkušnje.

Kljub pozitivnim vtisom pa začetno obdobje ni bilo povsem brez izzivov. Prvi mesec sem se pogosto počutila izgubljeno – ne samo zaradi študija, ampak tudi zaradi prilagajanja na novo mesto in življenje v njem. Fakulteta je nekaj povsem drugačnega kot srednja šola, tako po načinu dela kot po pričakovanjih. Kljub temu pa sem se hitro zavedela, da nisem edina v tej situaciji. Vsi bruci smo se srečevali s podobnimi izzivi, zato me ni pretirano skrbelo, če česa nisem naredila povsem pravilno.

S študentsko organizacijo sem prvič prišla v stik že na informativnih dnevih in kasneje na sprejemu brucev. Tam so nam starejši študentje predstavili njeno delovanje, vendar se takrat še nisem odločila za aktivno sodelovanje. Dokončna odločitev, da se pridružim ekipi, se mi je porodila kasneje ob naključnem srečanju s predsednico organizacije v mestnem avtobusu. Po krajšem intervjuju sem kmalu postala del organizacije in že ob prvi priložnosti sodelovala na stojnici. Tako sem spoznala še ostale člane ekipe in hitro začutila njihovo energijo.

Veselilo me je, da je bila ekipa odprta in sproščena, kar mi je omogočilo, da sem se brez težav vključila. Delo v organizaciji mi je prineslo številne izkušnje, nova poznanstva in občutek pripadnosti skupnosti, kar je pomembno pri študijskem življenju. Fakulteta je tako postala več kot le prostor za učenje – postala je okolje, kjer lahko osebnostno in strokovno rastem ter se razvijam.

Moje prvo leto na Fakulteti za upravo je bilo polno izzivov, novih izkušenj in neprecenljivih poznanstev. Kljub začetnim negotovostim sem se hitro znašla in se počutim kot del skupnosti, ki ponuja številne priložnosti za osebni in strokovni razvoj.

Knjižnica Fakultete za upravo

Jana Kostelec in Iva Pavlica

Knjižnica Fakultete za upravo res spada med manjše visokošolske knjižnice, a nikakor ni Kekec[1]. V njej sva zaposleni dve bibliotekarki.

Ključna naloga knjižnice je zagotavljanje gradiva za potrebe raziskovalnega dela in študija. Tako skrbiva za nabavo knjižničnega gradiva za potrebe pedagogov in študentov. Gradivo pridobivamo predvsem z nakupom, v manjši meri pa z zameno in darovi. Uporabniki lahko študijsko gradivo prebirajo tudi v čitalnici na šestintridesetih uporabniških mestih, na voljo so tudi računalniki, delo pa nenazadnje popestri krasen razgled na Kamniško-Savinjske Alpe. V predavalnici P9 v pritličju fakultete je na voljo tudi skupinska čitalnica. Preko konzorcija poteka naročilo mednarodne znanstvene literature oz. informacijskih virov, ki so dostopni študentom in zaposlenim na UL preko DiKUL-a – Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani. Skrbiva tudi za izposojo knjižničnega gradiva uporabnikom. Imamo tudi dva paketnika, ki omogočata izposojo gradiva 24 ur na dan, nahajata se pred glavnim vhodom v fakulteto. Prav tako je preko medknjižnične izposoje mogoče naročiti gradivo drugih knjižnic.

Poleg zagotavljanja gradiva uporabnikom skrbiva za vodenje bibliografij raziskovalcev, ki so zaposleni na fakulteti. To pomeni, da v sistem COBISS redno vpisujeva njihove članke in druga dela.

Vedno pomembnejša naloga knjižnice postaja podpora raziskovalni dejavnosti. Že več let sodelujemo pri izvajanju politike odprte znanosti. V Repozitorij Univerze v Ljubljani (RUL) vnašamo vsa zaključna dela, nastala na naši fakulteti, pa tudi dela naših zaposlenih oz. raziskovalcev. Postopno bomo prevzeli vlogo svetovalcev za odprto objavljanje. Sodelovali bomo pri pripravi načrta raziskovalnih podatkov in pri upravljanju raziskovalnih podatkov, kjer bomo nudili podporo pedagogom in doktorskim študentom. Za to se bomo morali dodatno usposobiti. V letu 2024 so se začela bolj intenzivna usposabljanja podatkovnih svetovalcev v okviru projekta SPOZNWAJ. Tako bo v prihodnje knjižnica vse bolj vpeta v celoten raziskovalni proces.

Pomemben del knjižnične dejavnosti so tudi izobraževalne vsebine, namenjene predvsem našim študentom. Izvajamo dva temeljna tečaja. Na Tečaju za uporabo COBISS+ in DiKUL se študenti naučijo iskanja virov in literature. Tečaj za izdelavo seminarske naloge s citiranjem virov pa usposablja študente predvsem za pravilno citiranje virov. Tečaja izvajamo v dveh oblikah. Študenti se lahko udeležijo spletnega tečaja preko Zooma (po potrebi ju izvedemo tudi v angleščini), ali pa ju opravijo samostojno v spletni učilnici Knjižnica. Tam sta tečaja interaktivna ter vsebujeta tudi dodatne interaktivne vaje. Vsa tečajna gradiva so prilagojena študentom s primanjkljaji na posameznih področjih učenja in omogočajo lažje branje tudi študentom brez primanjkljajev. Tečaj za uporabo COBISS+ in DiKUL pa je v spletni učilnici na voljo tudi v obliki, ki je prilagojena gluhim in naglušnim. Študentom je na voljo še tečaj za uporabo orodja za upravljanje z referencami – Zotero, ki se ga lahko udeležijo preko Zooma. Da bi tečajniki čim bolj aktivno sodelovali, delamo na popestritvi vsebin z uporabo IKT, igrifikacije in motivacijskih vsebin. Pri tem spremljamo dobre prakse drugih visokošolskih knjižnic. Pričakujemo, da bomo v prihodnje pri razvoju programov za informacijsko opismenjevanje študentov še aktivneje sodelovali, pri čemer bodo vključene digitalne in druge pismenosti kot ključna znanja za uspeh ter usposobljenost in zaposljivost študentov.

Naši pestri ponudbi knjižničnih storitev smo leta 2021/2022 dodali literarni krožek, ki poteka kot obštudijska dejavnost v okviru CRPO in je namenjena dvigu bralne kulture in povezovanju študentov. Poteka torej že četrto leto. Vsako leto preberemo štiri literarna leta, za katera se odločimo skupaj z udeleženci. V bralnih pogovorih posegamo na najzanimivejša področja človekovega življenja, kot so: medosebni odnosi, odnosi med spoloma, pomen družine, odraščanje, spomini, zgodovina, medgeneracijski odnosi, potovanja, humor, življenje in smrt.

Naša knjižnica je bila leta 2014 tudi prva visokošolska knjižnica, ki je v namen realizacije cilja dviga bralne kulture pristopila k projektu Modra polica. Na polico v knjižnici lahko uporabniki kadar koli prinesejo knjige, ki jih ne potrebujejo več, in jih zamenjajo z drugimi.

Srečujemo se še s številnimi drugimi izzivi, kot so prilagajanje storitev potrebam sodobnih uporabnikov, ki pričakujejo hiter odziv, prilagajanje prostorov in storitev uporabnikom s posebnimi potrebami itd. Knjižnica Fakultete za upravo poleg svojega temeljnega poslanstva izvaja še raznovrstne spodbudne aktivnosti, kar ima širši vpliv na akademsko in študentsko skupnost. Tako knjižnica kljub svoji (relativni) majhnosti bogati življenje študentov in zaposlenih na Fakulteti za upravo.

Viri in literatura

[1] *Kekec – iz kratice KEK – knjižnica enega knjižničarja; knjižnica v kateri je zaposlen en sam knjižničar, ki opravlja vsa dela.*

Predstavitev zagonskega programa

»Generativna umetna inteligenca v visokem šolstvu za trg dela prihodnosti«

doc. dr. Dejan Ravšelj

Visokošolsko izobraževanje ima ključno vlogo pri oblikovanju globalnega človeškega kapitala, saj posameznikom zagotavlja znanje in veščine, potrebne za uspeh v sodobnem svetu, pri čemer ga podpirajo strategije na globalni, evropski in nacionalni ravni. V zadnjem času ga močno zaznamuje pojav generativne umetne inteligence, ki tradicionalnemu modelu izobraževanja prinaša tako priložnosti kot izzive ter vpliva na vsa njegova področja, vključno z učenjem, poučevanjem, ocenjevanjem in administracijo. Hkrati generativna umetna inteligenca vse bolj vpliva na trg dela, saj lahko z nadomeščanjem nekaterih delovnih nalog izrinja delovna mesta, s poenostavljanjem drugih nalog preoblikuje delovna mesta, z omogočanjem večje učinkovitosti izboljšuje delovna mesta ter spodbuja nastanek novih delovnih mest v razvijajočih se panogah. Medtem ko morajo delodajalci razumeti vpliv generativne inteligence na veščine in naloge, morajo visokošolske institucije razmisliti o prilagoditvi tradicionalnega modela izobraževanja tako, da bo usklajen s prihodnjo dinamiko trga dela, kar predstavlja izziv, ki ga naslavlja zagonski program.

Zagonski program se osredotoča na kompleksno razmerje med visokim šolstvom in trgom dela v prihodnosti, pri čemer sta oba zaznamovana s pojavom generativne umetne inteligence (Slika 1). Učni izidi, kot je zaposljivost študentov, so močno odvisni od kakovosti poučevanja, ocenjevanja in administracije v visokošolskem izobraževanju, pri čemer generativna umetna inteligenca te procese preoblikuje in hkrati spreminja tudi učne izkušnje, prek katerih študenti razvijajo različne veščine, ki jim pomagajo pri vključevanju na trg dela. Poleg tega lahko na oblikovanje učnih izkušenj študentov vpliva tudi visokošolska politika, prek katere delujejo vzvodi politike trga dela za spodbujanje želenega in odvračanje neželenega vedenja študentov, učiteljev in drugih visokošolskih akterjev.

Slika 1: Interakcija med visokim šolstvom in trgom dela prihodnosti v kontekstu generativne umetne inteligence



Vir: Ustvarjeno s pomočjo ChatGPT-4o.

Pomembno vlogo pri interakciji med visokošolskim izobraževanjem in trgom dela imajo tudi informacije o trgu dela, saj jih odločevalci uporabljajo za usmerjanje visokošolskega izobraževanja k pristopom, relevantnim za trg dela prihodnosti. Glavni cilj je preučiti uvedbo generativne umetne inteligence v učne načrte, da bi izboljšali pripravljenost študentov na trg dela prihodnosti z razvojem odzivnega izobraževalnega okvira, ki izkorišča umetno inteligenco za sledenje tehnološkemu napredku in spreminjajočim se zahtevam trga dela ter s tem spodbuja razvoj prilagodljivejše in bolj usposobljene delovne sile. Glede na to, da je generativna umetna inteligenca razmeroma nova tehnologija, bo zagonski program sprva ocenil stališča študentov kot zgodnjih uporabnikov te tehnologije, hkrati pa bo poskušal vključiti tudi vidike učiteljev in drugih relevantnih deležnikov.

Pričakovani rezultati zagonskega programa vključujejo rešitve in predloge za uvedbo generativne umetne inteligence v visokošolsko izobraževanje z namenom izboljšanja učnih izkušenj, povečanja angažiranosti študentov, boljšega usklajevanja učnih izidov s potrebami trga dela ter spodbujanja celostnega razvoja veščin za uspešnost delovne sile v prihodnosti. S celovitim razumevanjem potenciala generativne umetne inteligence lahko študenti izboljšajo svoje učne strategije, saj omogoča razvoj prilagodljivih učnih pristopov, učenje v realnem času ter personalizirano izobraževanje, kar jim pomaga učinkovito pridobivati veščine, potrebne za trg dela prihodnosti. Podobno lahko učitelji s pomočjo generativne umetne inteligence nadgradijo svoje pedagoške pristope z uvedbo prilagodljivih učnih strategij, podporo strokovnemu razvoju in izboljšanjem splošne učinkovitosti, kar jim omogoča boljše usklajevanje učnega procesa. Omenjeno pa predstavlja dragocen vir informacij za oblikovalce politik kot podlago za razvoj prihodnjih strategij v visokem šolstvu in na trgu dela. Ugotovitve bodo imele pomembne in daljnosežne posledice ter bodo uporabne v kontekstu visokošolskega izobraževanja in trga dela v Sloveniji, Evropski uniji in širše.

Informativni dnevi na Fakulteti za upravo

Sara Žajdela



V petek, 14. 2., in soboto, 15. 2. 2025, so na naši Fakulteti za upravo potekali informativni dnevi za vpis na dodiplomske študije. Ti so bili kljub muhastemu vremenu polni dobre, pozitivne energije, mlade intuziastičnosti in zavzetosti dijakov (iz različnih področij Slovenije). Potekali so v treh terminih in v vsakem je najprej vse prisotne z uvodnim govorom pozdravil dekan in prof. dr. Mirko Pečarič. V nagovoru je izpostavil, da ima Fakulteta za upravo najdaljšo tradicijo izobraževanja na področju uprave, hkrati pa se lahko ustanova pohvali s prestižno mednarodno akreditacijo EAPAA (European Association for Public Administration Accreditation). Akreditacija študijski program Fakultete za upravo nagrajuje za izpolnjevanje mednarodnih standardov kakovosti na področju izobraževanja v javni upravi, saj je vsebinsko ustrezen, strokovno kakovosten in posledično primerljiv z najboljšimi evropskimi programi na tem področju. To daje študentom dodatno odskočno desko pri mednarodnih izmenjavah in posledično na trgu dela.

Sledil je nagovor prodekanje za študijske zadeve, izr. prof. dr. Tatjane Kozjek, ki je hkrati podala splošno predstavitev fakultete s pomembnimi smernicami in njenimi vizijami. Fakulteta namreč zavzeto spodbuja študente k Erasmus izmenjavam, kjer poleg spoznavanja novih vej področja javne uprave širijo tudi svoja obzorja, spoznavajo trg dela in krepijo svojo socialno mrežo tudi izven Slovenije. Sledile so informacije o vpisnih pogojih in postopkih prijave ter poudarek na knjižnici, ki poleg zajetnega strokovnega gradiva s trenutnim obsegom 30 000 enot tudi redno izvaja številne delavnice in tečaje za uporabo COBBIS+, DiKUL, navajanje virov, kako se izdela seminarska naloga in privlačen CV.

Zatem je vlogo predavateljice prevzela Nataša Ferderber, vodja Referata za študijske zadeve, ki je podrobneje obrazložila delovanje študentskega referata. Ta je vedno na voljo, tudi izven uradnih delovnih ur. Prav tako so vedno pripravljeni priskočiti na pomoč, objasniti nejasnosti, preusmeriti študente k pravi osebi za natančnejše nasvete, hkrati pa se zavzamejo za ažurno in kakovostno reševanje problematik in stisk študentov.

Govor je imel tudi predsednik študentskega sveta za Fakulteto za upravo in predsednik študentske organizacije Slovenije, Luka Mihalič. Najprej je poudaril, da se študentski svet vedno zavzema za študente in jim poskuša pomagati v vseh situacijah. Ta sprejema tudi anonimne kritike, pobude in pohvale študentov. Njihov namen je organiziranje številnih, predvsem izobraževalnih dogodkov (npr. študentska konferenca AI v visokem šolstvu), izvajanje različnih projektov, pri katerih se zavzemajo za ohranjanje visoke ravni strokovnosti in prinašajo dodatek strokovnega znanja, ki ga v sklopu predmetnika pridobimo na fakulteti, hkrati pa vsakoletno sofinancirajo ZUP izpit.



Kot zadnji govorec v predstavitvenem nagovoru bodočih študentov je nastopil predsednik Ful povezanih, Žiga Šarman. Predstavil je delovanje študentske organizacije, ki za vse posameznike gradi zanimiv, zabaven in proaktiven prostor obštudijskega življenja. Izpostavil je predvsem mreženje – tako med študenti samimi kot tudi njihovo povezovanje s profesorji. Ful povezani organizirajo strokovne ekskurzije (Sarajevo, Rimini, Bologna itd.), številne izlete, piknike, dogodke (krvodajalska akcija, dobrodelni teden itd.), vsak torek pa pred učilnico P1 postavijo tudi tematsko stojnico, s čimer ustvarjajo dobro vzdušje na fakulteti, spodbujajo občutek pripadnosti in ozaveščajo o pomembnih dogodkih, ki se odvijajo na fakulteti.



Zgoraj omenjenim govorom so sledile predstavitve posameznih študijskih programov, ki jih fakulteta ponuja. V nadaljevanju pa so si dijaki ob spremstvu enega izmed študentov ogledali fakulteto, kjer so jim študentje razkazali sodobno opremljene prostore, čitalnico, knjižnico in odgovorili na preostala vprašanja, povezana s študijem. In ko smo že govorili o stojnicah, je bila ta postavljena tudi na informativnih dnevih in je letos ponujala še več kot do sedaj. Dijaki so si lahko po predstavitvah programov in ogledu fakultete privoščili FU čokoladice, slastne marmeladne rogljičke, lizike in druge čokoladne dobrote. Prav tako so se lahko opremili z barvnimi blokci, kuliji, markerji, svinčniki itd. Malo za šalo, malo za res smo jih popolnoma opremili za prvi šolski dan na naši fakulteti.

Strokovna ekskurzija v Bologno, San Marino in Rimini

Žiga Šarman



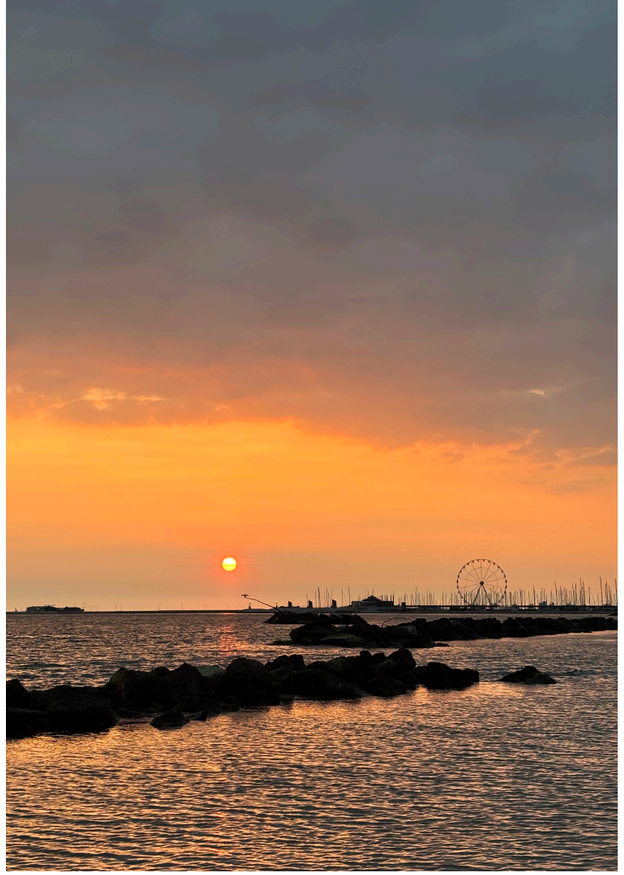
Slika: FUL Povezani

Študentska organizacija FUL Povezani in Študentski svet Fakultete za upravo v sodelovanju s Fakulteto za upravo sta tudi letos organizirala zdaj že **tradicionalno** aprilsko strokovno ekskurzijo. Tokrat so se študenti odpravili v našo zahodno sosedo, Italijo, kjer so med 4. in 6. aprilom obiskali dve osupljivi mesti – Bologno in Rimini – ter San Marino, eno najmanjših držav na svetu.

Najprej je študente pot vodila v Bologno, ki neformalno velja za kulinarično in kulturno prestolnico Italije. Ekskurzijo so otvorili s turističnim vodenjem po zgodovinskem mestnem jedru, ki je študentom ponujalo znamenitosti, kot so Piazza Maggiore, Bazilika Sv. Petronija, Stolpa Asinelli in Garisenda, pa tudi do ene najstarejših univerz v



Evropi – Univerze v Bologni, ki je bila ustanovljena že daljnega leta 1088, danes pa jo obiskuje več kot 80 tisoč študentov. Študentsko življenje v Bologni predstavlja enega glavnih razlogov, zakaj Bologna velja za eno izmed najbolj priljubljenih destinacij za mednarodne (Erasmus) izmenjave. Po obisku univerze je sledilo odkrivanje italijanske kulinarike oziroma bolj specifično okušanje bolonjskih dobrot, med katerimi je turistični vodič izpostavil tagliatelle al ragu, torteline v brodu, lasagno a la bologneze skupaj s kozarcem penečega Lambrusca.





Po ogledu Bologne je sledila vožnja do hotela v Riminiju, kjer so si študenti nabrali novih moči, saj so se naslednje jutro odpravili na pot v San Marino – eno najmanjših, a hkrati najstarejših držav na svetu. Že tekom vožnje jih je vodič seznanil s posebnostmi te države, potem pa jih je pot vodila po srednjeveških ulicah, kjer so si poleg zgodovinskih spomenikov lahko ogledali tudi panoramski pogled na Padsko nižino in naredili kakšno fotografijo. Na željo študentov je bilo na voljo veliko prostega časa za nakupe po raznih trgovinah s spominki, kot tudi čas za okušanje lokalnih specialitet kot sta torta »Tre Monti« in kozarec amara. V popoldanskih urah je sledila vrnitev v Rimini, kjer je bil večer namenjen samostojnim sprehodom po plaži v bližini hotela ali do centra mesta in ogled večernega dogajanja.

Zadnji dan ekskurzije je bil namenjen raziskovanju Riminija, specifično starega mestnega jedra. To mesto združuje bogato rimsko dediščino in brezskrbno obmorsko vzdušje. Turistični znamenitosti, ki sta študente najbolj očarali, sta gotovo Avgustov slavolok in Tiberijev most, ki stoji že več kot 2000 let, prav tako pa je vodič študentom namenil zanimivo zgodbo o Juliju Cezarju, ki naj bi prav v ulicah Riminija nagovoril svojo vojsko in v govoru prvič uporabil svoje znane besede »kocka je padla«. Pred odhodom proti Ljubljani je sledil še prosti čas, ki ga je večina študentov uporabila za iskanje priporočenih restavracij z lokalnimi specialitetami, ki so jih prav tako navdušile tudi v Riminiju in popolnoma začinile letošnjo strokovno ekskurzijo. Kam pa naslednje leto?









Priprava na izpitno obdobje

Valinea Sušec

Izpitno obdobje študentom predstavlja pomemben preizkus, saj se poleg intelektualnih izzivov pogosto pojavljajo tudi čustveni pritiski. Ob bližajočih izpitih se mnogi soočajo z občutki tesnobe, napetosti in stresa, vendar to stanje ni nujno neobvladljivo. S pravočasnim načrtovanjem, učinkovitimi učnimi strategijami in tehnikami za obvladovanje stresa je mogoče izboljšati osredotočenost, povečati produktivnost ter ohraniti dobro počutje skozi celotno izpitno obdobje. V nadaljevanju so opisani ključni koraki, ki vam bodo pomagali pri uspešni pripravi na izpite in obvladovanju izzivov izpitnega obdobja.

Priprava načrta

Načrtovanje je osnova vsakega uspešnega pristopa k učenju. Pomembno je, da snov razdelite na manjše, obvladljive enote, določite konkretne cilje in ustvarite merljiv urnik, ki upošteva vaše osebne prioritete. Ključnega pomena je, da začnete pravočasno. Ne čakajte na zadnji trenutek, saj hitra priprava tik pred izpiti povečuje stres in zmanjšuje učinkovitost. Preverite, koliko predmetov morate v določenem obdobju opraviti, da si razporedite časovni okvir. Začetek učenja naj vključuje ponavljanje osnovnih konceptov, kasneje pa prehod na zahtevnejše naloge. Ne pozabite, da nekateri predmeti zahtevajo več časa in angažiranosti kot drugi, zato si prilagodite časovni okvir glede na težavnost snovi. Priporočljivo je, da si v urniku zagotovite tudi redne odmore, saj so bistveni za obnovitev energije, ohranjanje osredotočenosti in preprečevanje izgorelosti.

Strategije obvladovanja stresa

Stres je neizogiben del izpitnega obdobja, vendar ga je mogoče obvladati in celo uporabiti kot motivator. Ključno je sprejeti, da je stres normalen del tega procesa in da ni nujno znak, da nismo pripravljeni. Učinkovite strategije za obvladovanje stresa vključujejo tehnike sproščanja, kot so globoko dihanje, meditacija ali telesna aktivnost. Prav tako je pomembno, da si vzamete čas za aktivnosti, ki vas sproščajo in vas pomirjajo, kot so branje, glasba ali preživljanje časa s prijatelji.



Vir: Freepik

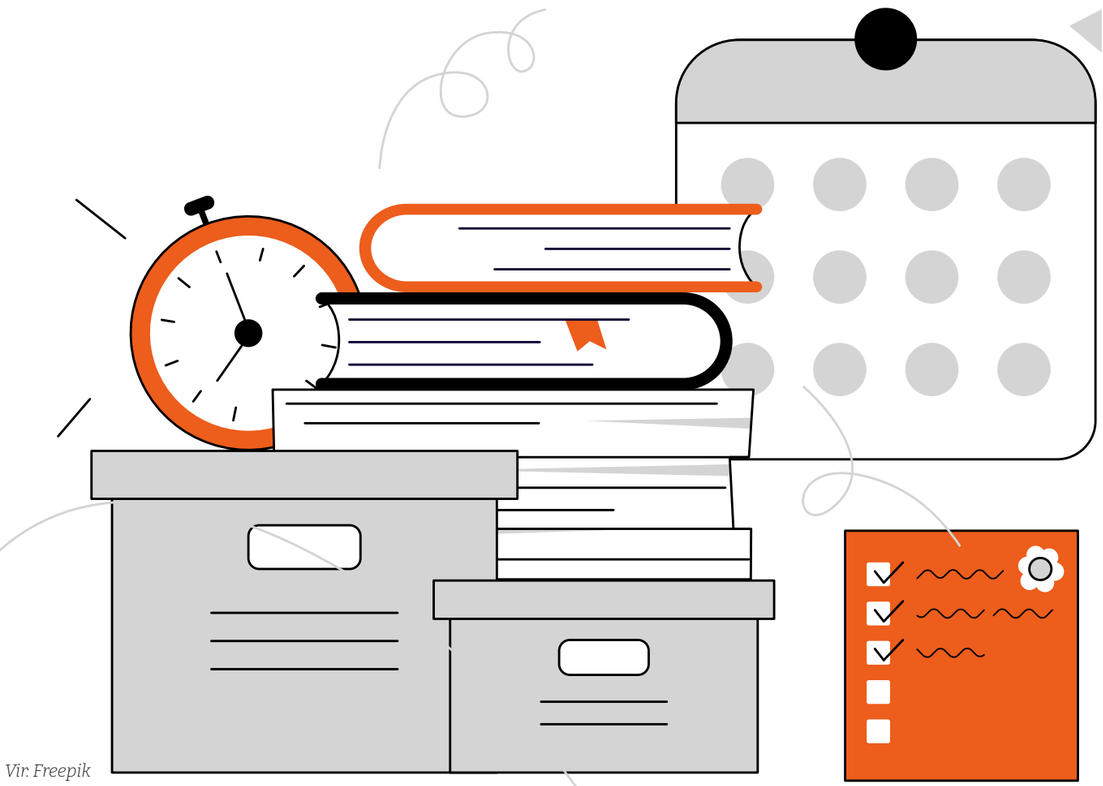
Učne tehnike

Izberite učne tehnike, ki vam najbolj ustrezajo, saj bo to povečalo vašo učinkovitost pri učenju. Vizualni tipi se najbolje učijo z uporabo grafov, diagramov ali miselnih vzorcev, saj te vizualne predstavitve omogočajo lažje razumevanje in pomnjenje informacij. Avditivni tipi se najbolje učijo preko poslušanja, zato lahko koristijo posnetke predavanj, podcastov ali si pomagajo z glasnim branjem in ponavljanjem snovi. Kinestetični tipi se najbolje učijo z neposredno izkušnjo in gibanjem, zato so učinkovite naloge, ki vključujejo praktično delo, kot so eksperimentiranje, simulacije ali igre vlog. Verbalni učni tipi se najbolje učijo z branjem in pisanjem, zato je koristno, da izdelujejo povzetke, beležijo ključne točke ali ustvarjajo vprašanja in testne naloge.

Poleg tega je tehnika razpršenega ponavljanja, kjer snov ponavljate v rednih intervalih, še posebej učinkovita za dolgoročno ohranjanje znanja. Dodatno se lahko testirate z reševanjem prejšnjih izpitnih vprašanj, saj vas to ne le seznani z vsebino, temveč tudi s strukturo vprašanj in časovnimi omejitvami. Aktivno učenje, kjer se osredotočite na reševanje problemov ali sodelovanje v diskusijah, spodbuja globlje razumevanje snovi. Kombinacija teh tehnik lahko pripomore h kakovostnejšemu učenju, ki ustreza različnim učnim stilom.

Bližajoč čas izpita

Preživite nekaj časa za sprostitev, da boste na izpitni dan pripravljeni in osredotočeni. Snov ponovite večkrat v krajših intervalih, da utrdite znanje in v spominu ohranite ključne informacije. Osredotočite se na najpomembnejše točke, ne na podrobnosti, saj lahko na izpitu pride do različnih vprašanj, na katera boste pripravljeni le, če boste imeli širšo sliko. Na izpitni dan si zagotovite dovolj časa za umiritev pred izpitom, izogibajte se hitremu ponavljanju snovi in se osredotočite na mirnost ter pozitivno naravnanost. S tem boste dosegli optimalno mentalno stanje za izpit.



Vir: Freepik

AI v visokem šolstvu

Žiga Šarman

AI ali artificial inteligence/umetna inteligenca je v preteklih nekaj letih tako ali drugače postala del našega vsakdana, poslužujemo pa se je na sto in en različen način, pri čemer uporaba v visokošolskem izobraževanju ni nobena izjema. Umetna inteligenca ima močan vpliv na visokošolsko izobraževanje, saj omogoča personalizirano učenje, avtomatizacijo ocenjevanja, izboljšanje raziskovalnih procesov in večjo dostopnost izobraževanja. Študenti si lahko z umetno inteligenco pomagajo pri prevajanju, iskanju definicij, tvorjenju krajših besedil, analizi podatkov, kreiranju alternativ že obstoječim besedilom in predvsem pri boljšemu razumevanju študijske snovi.

Upoštevajoč željo po izboljšavi študijske snovi s pomočjo umetne inteligence, se je ob zaključku prvega semestra v študijskem letu 2024/2025 Fakulteta za upravo odločila za sodelovanje z Astro AI in posledično z njenim ustanoviteljem Andrejem P. Škrabo. Platforma Astra AI je zasnovana na umetni inteligenci, ki omogoča prilagojeno učno izkušnjo. Uporabnikom ponuja alternativne razlage, prilagojene njihovi stopnji znanja, in jih vodi skozi postopke reševanja različnih nalog z uporabo metode, ki temelji na spodbujanju razmišljanja s postavljanjem vprašanj. Fakulteta za upravo je tako postala ena prvih fakultet, ki svojim študentom ponuja utrjevanje študijske snovi znotraj platforme Astra AI.

Zapiski AI so tako v začetku leta 2025 postali neke vrste orodje, s katerim si študenti Fakultete za upravo lahko pomagajo pri razumevanju in utrjevanju študijske snovi ter se z njim pripravljajo na opravljanje izpitov. Zapiski AI delujejo na zelo preprost način. Študenti se lahko na platformo brezplačno prijavijo, ob obisku strani pa imajo naslednje možnosti: lahko pregledujejo mape zapiskov, ki so jih ustvarili drugi ustvarjalci/študenti, in znotraj teh map utrjujejo snov posameznega predmeta, ali pa mapo z zapiski ustvarijo sami. Za ustvarjanje mape študent potrebuje le zapiske za posamezen predmet v digitalni obliki, priporočljivo v PDF ali Microsoft Word formatu. Mapo z zapiski se ustvari tako, da študent klikne polje »+DODAJ ZAPISKE«, nastavi ime mape (npr. Ustavno pravo) in v mapo naloži datoteke/zapiske, ki sovpadajo z naslovom mape. To mora deliti z vsaj enim drugim uporabnikom, da ta mapa postane »javna« in tako postane na voljo vsem uporabnikom.

Po zadnjih informacijah imajo Zapiski AI preko 200 aktivnih uporabnikov in skupno več kot 40 ustvarjenih map z vsebinami predmetov, ki se jih poučuje na Fakulteti za upravo. Mapo z največ ogledi predstavlja mapa za predmet Upravno pravo, ki ima na portalu več kot 500 ogledov, hkrati pa je njena posebnost tudi to, da trenutno predstavlja edino t. i. »preverjeno« mapo. Da je mapa preverjena, pomeni, da je vsebinsko ustreznost mape oziroma gradiv, ki sestavljajo mapo, preučil in potrdil tudi profesor na fakulteti, ki je nosilec predmeta (v primeru mape Upravno pravo, je to storil dekan Fakultete za upravo prof. dr. Mirko Pečarič).

Zapiski AI so bili na Fakulteti za upravo pozitivno sprejeti – tako s strani študentov, kot s strani zaposlenih in vodstva fakultete – kar spodbuja alternativne metode učenja, kot tudi izraža zavzemanje za dobrobit študentov na fakulteti ter za potencialno širjenje njihovih znanj. Prav študenti pa so tisti, ki lahko z nekaj lastnega truda in samoiniciative skrbijo za soustvarjanje Zapiskov AI in tako s sošolci in prihodnjimi generacijami delijo svoja znanja in razumevanje različnih vsebin s področja upravljanja.

astra AI

Nova era učenja z Zapiski AI

Sodeluj s sošolci

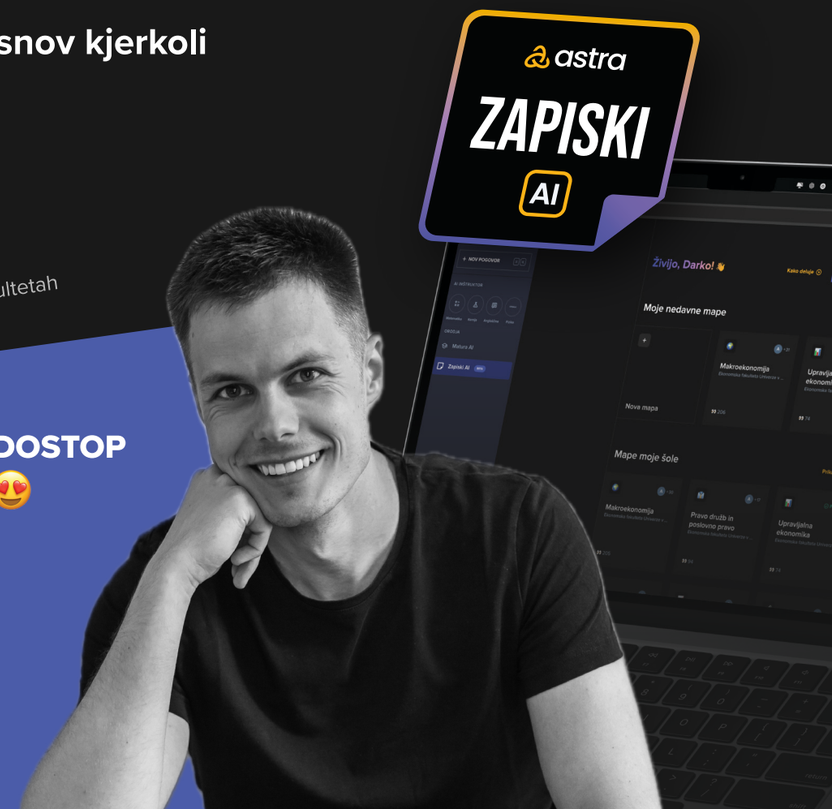
Tvoj personaliziran AI tutor

Hiter dostop do ključnih informacij

Poslušaj snov kjerkoli

Dostopno na izbranih fakultetah

TRENUTNO JE DOSTOP BREZPLAČEN! 😍



ŠTUDENTSKA KONFERENCA 2025: AI v visokem šolstvu

Mihaela Murdžoska



Študentski svet Fakultete za upravo je v sodelovanju s Študentsko organizacijo FU in Fakulteto za upravo letos ponovno, tradicionalno, organiziral Študentsko konferenco 2025. Tokrat je dogodek nosil naslov AI v visokem šolstvu in se osredotočal na vpliv umetne inteligence na izobraževanje, raziskovanje in akademsko integriteto.

Na konferenci so se zbrali študenti, strokovnjaki in predstavniki različnih področij, ki so skozi okroglo mizo razpravljali o priložnostih in pasteh, ki jih prinaša integracija UI v visokošolski prostor.

Umetna inteligenca v visokem šolstvu: Razmislek o prihodnosti izobraževanja

Osrednja tema letošnje Študentske konference 2025, ki jo je organizirala Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani, je bil vpliv umetne inteligence (UI) na visokošolsko izobraževanje. Dogodek je združil študente, strokovnjake in predavatelje, ki so razpravljali o priložnostih, izzivih in etičnih dilemah, ki jih prinaša integracija UI v akademsko okolje.

Osrednji del konference je bila okrogla miza, na kateri so sodelovali državni sekretar Ministrstva za javno upravo, Jure Trbič, soustanovitelj portala Astra.ai, Andrej P. Škraba, direktor založbe Beletrina, Mitja Čander, in izredna profesorica za informatiko v javni upravi na Fakulteti za upravo, Tina Jukić. Razprava je zajemala širok spekter tem, od uporabe UI v pedagoškem procesu do vprašanj akademske integritete in dostopnosti znanja.

Uporaba UI v pedagoškem procesu

Ena izmed osrednjih tem je bila uporaba UI za izboljšanje poučevanja in učenja. Tina Jukić je izpostavila potencial UI pri personalizaciji učenja, kjer lahko sistemi prilagajajo vsebine posameznim študentom glede na njihove potrebe in napredek. Andrej P. Škraba je predstavil projekt prvega AI tutorja za matematiko v Sloveniji, ki študentom pomaga pri razumevanju kompleksnih konceptov in nudi interaktivno učno izkušnjo.





Vpliv UI na visokošolsko poučevanje in učenje

Razprava je poudarila, kako UI spreminja način poučevanja in učenja na univerzah. Med obetavnimi tehnologijami so bili omenjeni adaptivni učni sistemi in orodja za avtomatizirano ocenjevanje. Državni sekretar Jure Trbič je poudaril, da javna uprava ne zaostaja pri uporabi UI in da vlada namenja posebno pozornost razvojnim projektom na tem področju.

Etika in akademska integriteta UI v izobraževanju

Pomemben del razprave je bil namenjen etičnim vprašanjem in ohranjanju akademske integritete v dobi UI. Mitja Čander je opozoril na izzive, ki jih prinaša generativna UI pri ustvarjanju in preverjanju vsebin, ter na potrebo po jasnih smernicah za preprečevanje plagiatorstva. Poudarjeno je bilo, da mora UI ostati orodje za podporo študentom in ne nadomestilo za kritično razmišljanje.

AI in dostopnost znanja

Razpravljavci so se dotaknili tudi vprašanja, kako UI vpliva na dostopnost akademskih in strokovnih vsebin. Čander je izpostavil vlogo založb pri zagotavljanju kakovostnih virov in opozoril na potrebo po nacionalnih AI rešitvah za digitalne učbenike in odprte vire. Trbič je dodal, da se Slovenija že odziva na izzive, kot so plagiatorstvo in generativni AI, ter da se oblikujejo smernice za nove zakonodajne predloge.

Prihodnost UI v visokem šolstvu

Razpravljavci so se dotaknili tudi prihodnosti UI v visokošolskem prostoru. Andrej P. Škraba je poudaril, da lahko UI pomaga raziskovalcem pri odkrivanju novih metod ali teorij, kar odpira nove možnosti za raziskovalno delo. Izr. prof. dr. Tina Jukić je poleg opozorila o previdnosti pri uporabi AI delila tudi vpogled v raziskovanje digitalne transformacije izobraževanja in soustvarjanje e-uprave v javnem sektorju.

S tem je Študentska konferenca 2025 ponudila dragocen vpogled v aktualne smernice in spodbudila odprto razpravo o prihodnosti digitalizacije v izobraževanju.