

Prof. dr. Mirko Pečarič
Fakulteta za upravo
Gosarjeva ulica 5
Ljubljana, 31. marec 2021

Predsednik volilne komisije,
mag. Barbara Leskovšek,

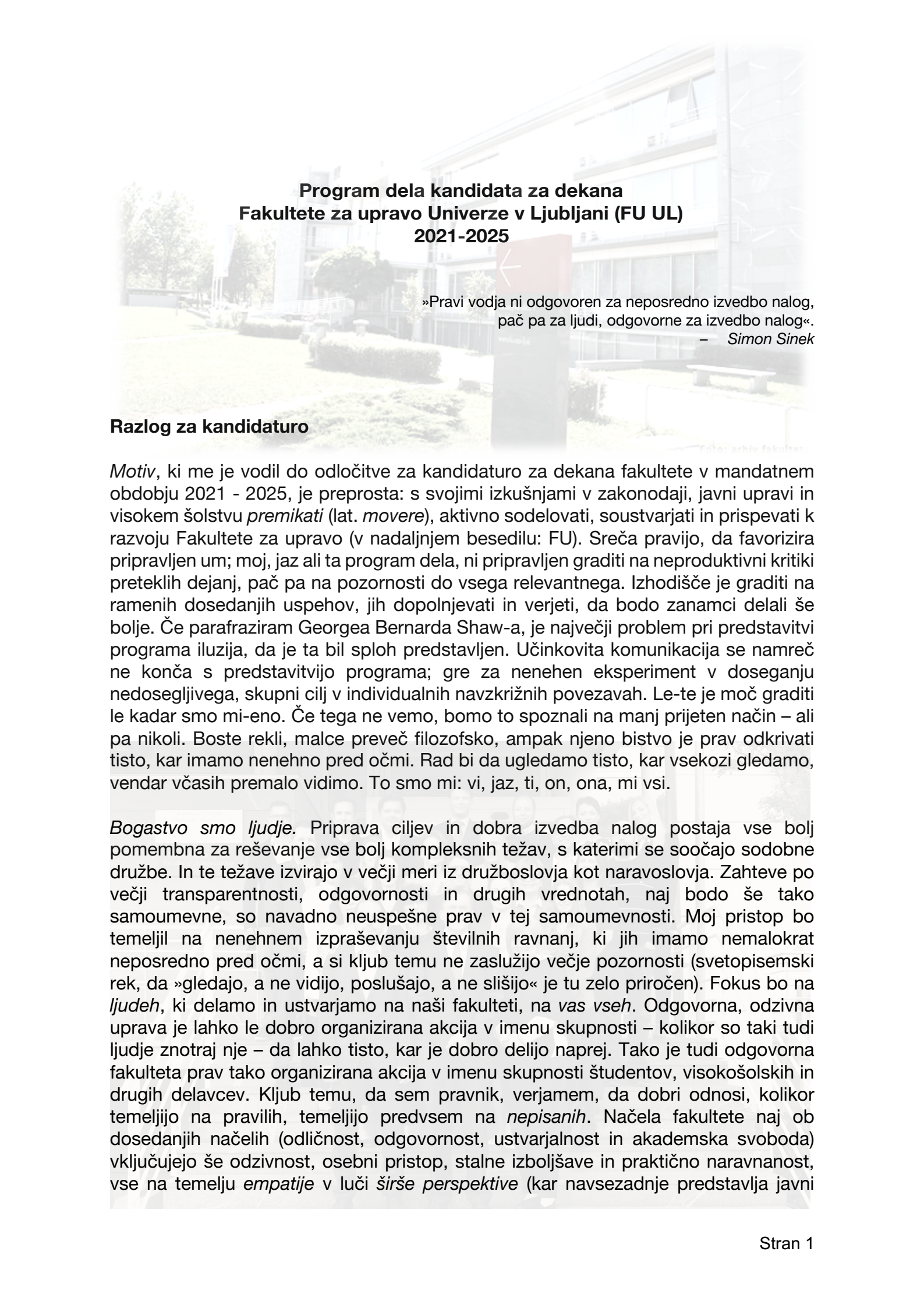
Spoštovani,

v skladu s sklepom Senata Fakultete za upravo z dne 24. 2. 2021 o začetku postopka za izvolitev dekana/dekanje za mandatno obdobje 2021–2025 podajam kandidaturo za omenjeno mesto.

Priloga:

- program dela.


Prof. dr. Mirko Pečarič



Program dela kandidata za dekana Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani (FU UL) 2021-2025

»Pravi vodja ni odgovoren za neposredno izvedbo nalog,
pač pa za ljudi, odgovorne za izvedbo nalog«.

– Simon Sinek

Razlog za kandidaturo

Motiv, ki me je vodil do odločitve za kandidaturo za dekana fakultete v mandatnem obdobju 2021 - 2025, je preprosta: s svojimi izkušnjami v zakonodaji, javni upravi in visokem šolstvu *premikati* (lat. *movere*), aktivno sodelovati, soustvarjati in prispevati k razvoju Fakultete za upravo (v nadaljnjem besedilu: FU). Sreča pravijo, da favorizira pripravljen um; moj, jaz ali ta program dela, ni pripravljen graditi na neproduktivni kritiki preteklih dejanj, pač pa na pozornosti do vsega relevantnega. Izhodišče je graditi na ramenih dosedanjih uspehov, jih dopolnjevati in verjeti, da bodo zanamci delali še bolje. Če parafraziram Georgea Bernarda Shaw-a, je največji problem pri predstavitvi programa iluzija, da je ta bil sploh predstavljen. Učinkovita komunikacija se namreč ne konča s predstavitvijo programa; gre za nenehen eksperiment v doseganju nedosegljivega, skupni cilj v individualnih navzkrižnih povezavah. Le-te je moč graditi le kadar smo mi-eno. Če tega ne vemo, bomo to spoznali na manj prijeten način – ali pa nikoli. Boste rekli, malce preveč filozofsko, ampak njeno bistvo je prav odkrivati tisto, kar imamo nenehno pred očmi. Rad bi da ugledamo tisto, kar vsekozi gledamo, vendar včasih premalo vidimo. To smo mi: vi, jaz, ti, on, ona, mi vsi.

Bogastvo smo ljudje. Priprava ciljev in dobra izvedba nalog postaja vse bolj pomembna za reševanje vse bolj kompleksnih težav, s katerimi se soočajo sodobne družbe. In te težave izvirajo v večji meri iz družboslovja kot naravoslovja. Zahteve po večji transparentnosti, odgovornosti in drugih vrednotah, naj bodo še tako samoumevne, so navadno neuspešne prav v tej samoumevnosti. Moj pristop bo temeljil na nenehnem izpraševanju številnih ravnanj, ki jih imamo nemalokrat neposredno pred očmi, a si kljub temu ne zaslužijo večje pozornosti (svetopisemski rek, da »gledajo, a ne vidijo, poslušajo, a ne slišijo« je tu zelo priročen). Fokus bo na *ljudih*, ki delamo in ustvarjamo na naši fakulteti, na *vas vseh*. Odgovorna, odzivna uprava je lahko le dobro organizirana akcija v imenu skupnosti – kolikor so taki tudi ljudje znotraj nje – da lahko tisto, kar je dobro delijo naprej. Tako je tudi odgovorna fakulteta prav tako organizirana akcija v imenu skupnosti študentov, visokošolskih in drugih delavcev. Kljub temu, da sem pravnik, verjamem, da dobri odnosi, kolikor temeljijo na pravilih, temeljijo predvsem na *nepisanih*. Načela fakultete naj ob dosedanjih načelih (odličnost, odgovornost, ustvarjalnost in akademska svoboda) vključujejo še odzivnost, osebni pristop, stalne izboljšave in praktično naravnost, vse na temelju *empatije* v luči *širše perspektive* (kar navsezadnje predstavlja javni

interes). Uspeh v znanosti se navadno povezuje z individualnimi uspehi učiteljev in raziskovalcev, pri čemer ne gre spregledati, da je skupnost, fakulteta in njen sistem osnovno podporno okolje, ki vodi do uspehov. Newtonova akcija-reakcija zagotavlja, da bomo za dobro prejeli dobro. Prej ali slej.

Za ljudmi je organizacija. Dobra uprava je osrednjega pomena za izvajanje javnih nalog; dobro upravo navznoter sestavljajo in predstavljajo dobri javni uslužbenci, njeno zunanje ogledalo so ljudje, za katere se dosegajo cilji. Na ravni fakultete smo to zaposleni, zunanje ogledalo pa so naša *lastna ravnanja* (ali pasivnost), naši študentje ter njihov glas o nas. Kot rečeno, za nami je podporno okolje; struktura, ki daje zgled, omogoča, opolnomoča in bodri. *FUNKcionalen sistem.* Rešitve za sodobne probleme se ne skrivajo toliko v karakterni drži vsakega izmed nas, kot se v (tehnični) organiziranosti podpornega okolja, v katerem oplajamo naš karakter. Boljša je podpora, višja je rast (obratno smo lahko le na ravni okrasnega drevesa *bonsai*: lep, a brez prostora za rast).

Ne prednost (pred drugimi) – iskrenost kandidature je v poznavanju delovanja fakultete, univerze kot celote ter ministrstev, še posebej tistega, ki je pristojen za visoko šolstvo. Na FU sem zaposlen več kot 11 let, na FU sem prišel s prav tako 11 leti delovnih izkušenj v javni upravi. Na FU sem predstojnik Komisije za kakovost, član razširjenega kolegija dekana, član senata in član sveta Nakvis. Menim, da lahko, ne le znanstveno-raziskovalne in pedagoške izkušnje, pač pa predvsem moje *upravljalvske* in karakterne izkušnje pripomorejo k učinkoviti organiziranosti dela na fakulteti ter njenem vodenju.

Nekaj strateško-personalnih izhodišč

Že dolgo tega sem prepričan, da ena oseba ve zelo malo; le kadar je povezana z drugimi lahko sestavlja mozaik ravnanj, ki upoštevajo raznolikost z iskanjem skupnih sinergij. Cilj predloženega programa dela je nadaljnji razvoj in rast FU, utrjevanje njenega položaja in ugleda kot zelo dobre visokošolske izobraževalne institucije na področju javne uprave v Sloveniji ter njeno čim bolj uspešno in učinkovito umeščanje v izobraževalno-pedagoški in znanstveno-raziskovalni prostor na nacionalni in mednarodni ravni. Kljub vsemu, gre še vedno le za zapisane cilje. Le-teh ni mogoče doseči brez nenehnega sodelovanja med zaposlenimi, študenti in okoljem, brez kakovostnega pedagoškega in znanstveno-raziskovalnega dela zaposlenih ter podpori vodstva, ki si mora prizadevati za uravnoteženo upravljanje fakultete ter zagotavljati transparentno in odgovorno poslovanje. Zopet cilj, le drugače zapisan. Meni pa gre za to, da cilji postanejo *rezultati*. Izhodišči in vodili pri doseganju skupnih ciljev bosta:

- varnost in stabilnost delovnih razmer in delovnega okolja, ter prek tega
- aktivno sodelovanje skozi vključenost in sodelovanje čim večjega števila ljudi.

Glede na izhodišči, ki temeljita na kolektivni modrosti, ki izvira iz nas vseh, je protislovno napisati program dela, ki odraža le misli enega kandidata; vsekakor pa lahko predstavim izhodišča, na podlagi katerih bom skušal delovati. Pravi *namen sistema je namreč to, kar dejansko počne*, ne kar še tako svečano deklarira. Program

naj bo živa stvar, ki se prilagaja kontekstu njegove rabe in obratno.

* * *

Nekaj strateško-institucionalnih izhodišč

Seveda znam pisati tudi »pravniško«: FU izvaja visokošolsko izobraževanje in z njim povezane znanstvenoraziskovalne in strokovne dejavnosti kot javno službo, določeno v Zakonu o visokem šolstvu (ZViS) in Zakonu o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD). ZViS in Statut UL v 24. oziroma 68. členu nalagata dekanu fakultete vrsto nalog; ključna izmed njih je – skladno z motom, zapisanim na začetku programa – *usklajevanje* izobraževalnega, znanstveno-raziskovalnega in drugega dela. To usklajevanje lahko vidimo kot bolj suhoparen zapis prvih dveh strani programa. Kratko vendar brez pridevnikov. Delovanje bo tako predvsem usmerjeno v skrb, da bo organizacija dela in temeljne aktivnosti FU – pedagoško, raziskovalno in strokovno delo – potekale v dobrem delovnem vzdušju in podpornem okolju. Takšno stanje je glavni garant za ustvarjanje in zagotavljanje pogojev za razvoj ljudi, s tem pa tudi FU. Iz te navedene osnovne naloge in omenjenih izhodišč izhajata tudi glavni prioriteti programa dela:

- odnosi med zaposlenimi in
- kakovost podpornega, delovnega okolja.

Seveda prvi in druga prioriteta že sedaj nista slabi, kar ne pomeni, da jih ni treba nenehno gojiti in nadgrajevati. Cilj FU ni le ostati vodilna visokošolska ustanova (na področju javne uprave v Sloveniji, ki bo izobraževala strokovnjake in vodilne kadre za potrebe slovenske javne uprave, kot tudi širše EU), pač pa biti kot taka tudi resnično priznana. V ta namen bo realno potrebno v skladu z razvojnimi trendi tako v stroki, znanosti in na pedagoškem področju spremljati in posodabljati študijske programe in učne vsebine ter skrbeti za sprotno evalvacijo njihovega izvajanja. Med prioritete bi lahko zapisal tudi položaj in podobo FU med študenti, potencialnimi delodajalci in širšo skupnostjo – vendar je to že rezultat prioritete. Še tako dobri nameni ne bodo ustavili novih težav, vse dokler bo podporno okolje, sistem, ki povzroča vzorec ravnanj, ostal nespremenjen.

FU potrebuje nov strateški načrt, ki bo opredelil razvojne smernice v prihodnjem obdobju.¹ Obstoječi dokumenti so primerno izhodišče za začetek oblikovanja novih. Strateški načrt razumem kot temeljni razvojni dokument, ki izhaja iz poglobljene ocene trenutnega stanja, načrt, ki vsebuje odgovorne ocene, opredeljive in merljive cilje ter jasne kazalnike. To zapiše vsak, ki želi »učeno zveneti«, potem pa to stanje velikokrat prepusti prostemu toku brez uporabe navigacije, tudi takrat in celo ko je na voljo²... Z vidika systemskega pristopa se je treba le ne zavedati, pač pa tudi uporabljati podatke glede vložkov, izložkov, zalog, trenutne porabe, povratnih zvez, spremljanja vzorcev, ki jih dajejo rezultati in sproti ugotavljati, na katerih mestih še tako dobri nameni in

¹ Enako lahko rečemo za nacionalno Strategijo razvoja javne uprave, saj je prejšnja potekla z lanskim letom. Prek usklajevanja vsebin bi lahko sledili nacionalnim trendom razvoja javne uprave. Treba si je prizadevati, da je FU tista, ki kaže smeri prihodnjega razvoja javne uprave v Republiki Sloveniji.

² Večina nacionalnih strategij je lep primer tega.

podporni procesi lahko povzročajo stranske, neželene učinke in kje ter zakaj nastajajo novi vzorci delovanja izven tistih, ki smo jih sploh imeli predhodno v mislih. O pravi strategiji lahko govorimo šele kadar določeno zaporedje odločitev skozi čas kaže *doslednost in nujno prilagodljivost*. Preventiva pred kurativo + uspešen sistem reševanja težav, tudi ko le-te nastanejo. In te vedno nastanejo. Medsebojne kombinacije, učinki ravnanj ter njihove reakcije, je zato treba kontinuirano spremljati in analizirati. Darwinov »*survival of the fittest*« ne pomeni prežitje najmočnejšega, pač pa najbolj prilagodljivega; slednji uporablja prijeme, ki najbolj ustrezajo okolju, v katerem deluje. Ampak »ničesar preveč«, bi rekli stari grki: strategija so predvsem in še vedno le usmeritve, ki jih je treba razumeti v realnem kontekstu drugih stvari – in jih temu primerno prilagajati. Praktična komponenta vsakega strateškega načrta ni le formalni akcijski načrt (ki ga lahko pokažeš nadzornim institucijam, da ga sploh imaš), pač pa načrt (tudi tu ne mislim na formalni akcijski načrt), ki se uveljavlja in preverja v *praksi*. Šele slednja lahko spremeni predpogoje, na podlagi katerih so ustvarjeni načrti. Nove, nadaljnje vsebine/spremembe strateškega načrta naj zato »dnevno« nastajajo kot živ dokument, do katerega naj *prosto dostopajo* zaposleni, študenti ali zunanja javnost, ki vsebino komentirajo, dopolnjujejo in tako so-oblikujejo.

Če strateški načrt vsebuje opredeljene razvojne cilje in določa, oziroma vzpostavlja mehanizme za doseganje ciljev, mora *doseganje* le-teh postati skupna zaveza zaposlenih. Velikokrat se namreč zgodi, da so strategije »črka na papirju«, mi pa potrebujemo te »črke« kot konkretna dejanja. To je še toliko bolj pomembno, ne le, ker so spremembe v visokošolskem okolju, ob določeni meri stalnosti, hkrati nujni element prilagajanja širši in ožji okolici, pač pa zato, da se tem razmeram dejansko prilagajamo, jih upoštevamo in na valovih koristnih informacij nadalje usmerjamo naša ravnanja. V nadaljevanju sledi nekaj poudarkov po posameznih področjih dela FU, ki bi bile lahko priložnosti za nadaljnji razvoj fakultete.

* * *

Pedagoško delo

FU ponuja študijske programe, ki temeljijo na vključevanju interdisciplinarnih vsebin; to je v slovenskem visokošolskem prostoru prednost (le prek raznolikosti je moč ujeti različnost in jo prikazati kot enakost). To je navsezadnje tudi moto EU (*združeni v raznolikosti*). To primerjalno prednost, ki nas pomembno razlikuje od sorodnih institucij, premalo poudarjamo v javnih predstavitvah, premalo jo uporabljamo tudi pri naslavljanju družbenih problemov, pri njihovem obelodanjanju s skupnimi močmi prava, ekonomije, organizacije in informatike (ne nujno v tem vrstnem redu). Interdisciplinarnost naj postane temeljna prepoznavna lastnost FU – ne le na papirju.

Razvoj študijskih programov in pedagoškega dela naj poteka kontinuirano in vzporedno s spoznavanjem in uvajanjem novih vsebin. Pri tem naj bo osnovno načelo in vodilo osredotočenost na študente in javnost. Tudi pričakovanja delodajalcev, gospodarstva in drugih družbenih sistemov je treba vgraditi v naše delo, v reševanje realnih in odpravljanje potencialnih problemov, prek česar se lahko prvi prepričajo v realnost naših besed in dejanj. Vprašajmo te deležnike po vsebinah, za katere menijo, da bi jih morali naslavljal študijski programi. Pomembno je tudi vključevanje študentov v raziskovalno delo, vzbujanje motivacije za nadaljevanje raziskovalne poti skozi

doktorski študij, vzdrževanje tutorskega sistema, medgeneracijsko povezovanje študentov, samostojna vključenost študentov v med-fakultetno projektno delo znotraj UL ter s podjetji na trgu. Že vse slišano, pa vendar ne dovolj realizirano.

Skrb za razvoj oziroma posodabljanje študijskih programov predstavlja »nujnost prilagajanja«: prenova programa vedno naslavlja, včasih celo zahteva prilagoditve v pedagoških praksah in organizaciji študijskega procesa. Od 1980ih let naprej so se reformne ambicije v javnem sektorju intenzivirale zaradi fiskalnega, javnega in političnega pritiska. Dobro upravljanje (v najširšem smislu) velja že za zvezdo stalnico; finančna kriza leta 2008 je bila dodatna prelomnica, ki je prisilila in ponudila obravnavo transparentnosti, preglednosti in dostopa, varstva, obdelave (osebnih in drugih) podatkov. Takšne vsebine naj bi se odražale tudi v študijskih programih. Poleg temeljnega spoštovanja enakosti in »finančne pismenosti«, ki ni le nujnost zasebnega sektorja, pač pa tudi vse bolj tudi javnega sektorja, v ta sklop vsebin sodijo še zagotavljanje dobrin in storitev v smislu korporativne družbene odgovornosti (etičnost poslovanja), upravljanje uspešnosti (*performance management*), javna vrednost poslovanja (promocija vrednot in javnega interesa v sožitju s tržnimi pristopi), zmožnost strateškega načrtovanja, vpeljava verjetnosti v odločanje, integrirano upravljanje s tveganji, evidence-based upravljanje, fleksibilen in agilen odziv na razmere v okolju, sodelovanje z deležniki, osnovni metodološki, raziskovalni okvir, e-upravljanje, pa okvir EU, pa osnove teorije sistemov in kompleksnosti in še kaj vse v smeri doseganja rezultatov in večje odgovornosti upravljavcev, managerjev in temu predhodnih vsebin študijskih programov. In kot rečeno, ne nujno v tem vrstnem redu.

Odlični študentje. Ponovno bo potrebno poskusiti s sistematičnim odkrivanjem in spremljanjem nadarjenih in učno sposobnih študentov, ki jim v času študija nuditi ustrezne informacije z namenom razvijanja njihovih sposobnosti za nadaljnje raziskovalno, projektno in pedagoško delo na fakulteti, javni upravi ali gospodarstvu. S tem povezano je spremljanje prehodnosti študentov, njihova zaposljivost in ohranjanje stikov s fakulteto tudi po končanju študijskih obveznosti. Vem, vse to smo že počeli – da, in počeli bomo vedno znova in znova, vedno bolje in višje. Prvi kazalnik takšnih študentov, ki nimajo le znanja, pač pa tudi srčnost, pripravljenost pomagati, so *tutorji*. Odlične študente je treba povezati s študenti, ki potrebujejo pomoč.

Strokovna praksa. S tem je tesno povezano ne le uresničevanje ciljev študijskih programov za doseganje zastavljenih kompetenc, pač pa tudi nadaljnji poudarek in razvoj področja strokovne prakse, organizirane kot prevodnik med fakulteto in poslovnim okoljem, ki skrbi za čim bolj uspešno povezovanje fakultete z okoljem in karierno orientacijo študentov. Nadaljnji korak ni le v uspešno opravljeni praksi, pač pa njenih rezultatih, zaradi katerih se povečajo možnosti zaposlitve naših diplomantov v okoljih, kjer opravljajo prakso (npr. z reševanjem konkretnih problemov, s katerimi so študentje seznanjeni na začetku prakse in katere skušajo uspešno rešiti tekom prakse).

Študentje, študentje, študentje. Za fakulteto so tako pomembni kot za nepremičninske agente in lastnike lokacija. Kljub vsemu zapisanemu, h kateremu bi lahko marsikaj dodali, je tu nujno potrebna tesna navezava s študentskim svetom in vsemi oblikami vključevanja študentov v delo fakultete. Brez njih je enako, kot da bi vodili državo brez

državljanov ... brez nepedagoških delavcev pa kot da bi imeli državo brez državnega aparata; bere se res »predvolilno«, kljub temu pa gre za neizogibno dejstvo...

* * *

Raziskovalno in razvojno delo

Sinergija raziskovalnega dela. Kakovosten premik v znanstvenoraziskovalnem delu dosežemo, ko naši raziskovalni dosežki niso zgolj (kvantitativna) vsota aktivnosti posameznikov, temveč izhajajo iz sinergičnega delovanja in interdisciplinarnega povezovanja v smislu večje kvalitete objav in predlaganih rešitev. Predvsem je to mogoče, ko so vodeni z jasno raziskovalno strategijo. Na FU je omogočeno akademsko okolje s prostorom avtonomnega ustvarjanja, prek raziskovalnega količnika tudi politika spodbujanja zaposlenih; na teh temeljih si je treba prizadevati za znanstveno raziskovanje kot globalno, povezovalno dejavnost, ki ni omejena z lokalno geografijo in ki zahteva skupno raziskovalno delo, skupne publikacije z domačimi in tujimi kolegi ter s tem povezane dejavnosti (gostujoča predavanja, obisk tujih institucij – t.i. krepitev profesionalne mreže med domačimi in tujimi strokovnjaki in raziskovalci). Te aktivnosti so že razvite v okviru programske skupine, treba pa jih bo še bolj izpostaviti. Poleg kolegov iz tujine nas morajo tudi študenti, organizacije in institucije prepoznati kot raziskovalce in ustvarjalce.

Zakon o javnih naročilih se pod določenimi pogoji ne uporablja za javna naročila raziskovalnih in razvojnih storitev; relevantnim ministrstvu bi tako lahko predstavili problematiko, predstavili rešitev in upali, da slednjo lahko tudi izpeljemo v okviru projekta.

Odprta znanost. Podpiram znanstveno delovanje in publiciranje v skladu z načeli odprte znanosti, kar pomeni, da so rezultati našega raziskovalnega dela javnosti prosto dostopni, da s kolegi raziskovalci odprto delimo podatke, analize, računalniško kodo in tako prispevamo k razvoju znanosti. K premiku v kakovosti znanstvenih objav nam lahko pomaga tudi uvedba notranjega podpornega *peer review* sistema.

* * *

Habilitacije in kadri

Kakovostno ocenjevanje uspešnosti. Za stabilno delovno okolje visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter raziskovalcev so bistvena habilitacijska merila in celoten habilitacijski postopek. Zagovarjam premik od kvantitativnega h kakovostnemu ocenjevanju uspešnosti in dosežkov (npr. <https://sfdora.org/read/>), kjer naj bo presoja kvantitativnih kazalnikov le začetno vodilo in ne odločilni, ali celo omejitveni dejavnik. Tega ni moč uresničiti na ravni fakultete, lahko pa to poskušamo na ravni univerze. Nujna je stalna skrb za lastna habilitacijska področja FU, pazljivost in zmernost pri zaostrenih pogojih, ki naj bodo usmerjeni predvsem v kakovost del in dosežkov in ne v povečevanje kvantitativnih kazalnikov in meril.

Kadrovska strategija. FU potrebuje dolgoročno kadrovsko strategijo, ki je usmerjena h krepitvi jedra mlajših, raziskovalno aktivnih sodelavcev (asistentov, docentov) in k spodbujanju izkušenih kolegov, da s svojo mednarodno vpetostjo, prepoznavnostjo in sodelovanjem pomagajo pri kariernem razvoju mlajšim sodelavcem (organizacija gostovanja na tujih univerzah in institutih, izmenjave v okviru Erasmus in drugih programov, sobotno leto...). Upravno-administrativnim in strokovno-tehničkim sodelavcem mora FU zagotavljati možnosti, da lahko na lastno pobudo oblikujejo svojo karierno pot, se izobražujejo, napredujejo in so ustrezno nagrajeni za uspešno delovanje. Politika zaposlovanja, v kolikor jo bo dopuščalo finančno poslovanje, mora iti v smeri zaposlovanja mlajšega kadra, predvsem v iskanju rešitev na znanstveno-raziskovalnem področju (zaposlitev mladih doktorandov z raziskovalnim potencialom in podpori starejših raziskovalcev).

* * *

Sodelovanje z javnimi institucijami, nevladnimi organizacijami ter mednarodno sodelovanje

Sodelovanje. Razvojno delo naj bo tudi lokalno specifično skozi sodelovanje z nacionalno in lokalnimi skupnostmi, usmerjeno naj bo v pomoč razvoju gospodarstva in civilne družbe. Ob ustvarjanju pogojev za izboljšanje znanstveno-raziskovalne odličnosti, je te pogoje lažje implementirati tudi v praksi, če se s tem strinjajo relevantne institucije. S tem namenom ter za namene doseganja vidnejšega in uspešnejšega znanstveno-raziskovalnega in projektnega sodelovanja si je treba prizadevati za pridobivanje članstva v telesih in organih, ki imajo povezave in moč krepitve takšnega sodelovanja, za nas relevantnimi institucijami (MIZŠ, MJU) pa vzdrževati nenehne stike.

Dogovori o skupnem sodelovanju. FU sodeluje s številnimi organizacijami na celotnem območju Slovenije, s katerimi ima podpisane dogovore o skupnem sodelovanju. Fakulteta ima podpisane sporazume o sodelovanju tudi s tujimi sorodnimi visokošolskimi zavodi in organizacijami. V zadnjih letih se krepí mednarodno sodelovanje zlasti s Hrvaškim partnerjem pri izvajanju skupnega doktorskega programa ter z nekaterimi drugimi državami prek projektnega dela.

Sodelovanje z institucijami prek pomoči in nadgradnje z znanstveno raziskovalnim sodelovanjem. Sodelovanje s številnimi javnimi institucijami in nevladnimi organizacijami je verjetno najlažje vzpostaviti prek nudenja pomoči ter kasnejše nadgradnje z znanstveno raziskovalnim sodelovanjem; skrb za povezovanje s sorodnimi visokošolskimi zavodi v Sloveniji na formalnem, strokovnem in raziskovalnem nivoju, pa tudi vzpostavljanje povezav in sodelovanja s srednjimi šolami; skrb za podpis sporazumov z novimi partnerji iz tujine, ki bodo omogočili širše možnosti za mednarodno izmenjavo študentov in profesorjev ter dali podlago za raziskovalno sodelovanje; skrb za realizacijo dogovorov o sodelovanju; spodbujanje visokošolskih učiteljev k mednarodnemu sodelovanju v smislu sodelovanja pri znanstveno raziskovalnih projektih v tujini, aktivnega sodelovanja na znanstveno

raziskovalnih in strokovnih srečanjih in gostovanja na tujih fakultetah s katerimi sodelujemo oz. bomo sodelovali; organizacija gostovanja tujih visokošolskih učiteljev z ustanov s katerimi sodelujemo oz. bomo sodelovali na naši fakulteti – vse to so lahko primeri *so-delovanja*.

Prenos ustvarjenega znanja v prakso. Oceniti bi bilo potrebo po študijskih programih za izpopolnjevanje in drugih oblikah neformalnega učenja (npr. usmerjeni programi usposabljanja: ustavno-upravni (materialno-procesno) modul, ekonomsko-davčni modul, organizacijsko-informacijski modul).

Revitalizacija upravne svetovalnice in model »upravne platforme«. Skrb za razvoj in boljše delovanje javne uprave je povezan z modernizacijo upravnega delovanja oz. razvoja k strankam usmerjenih vsebin ob hkratnem varstvu javne koristi. Upravna svetovalnica bi bil lahko zopet aktivno delujoč raziskovalni-aplikativni projekt, ki bi vključeval upravnopravne vsebine kot informacijske metodologije z znanstveno-raziskovalno komponento, obenem pa praktično uporabnimi rešitvami konkretnih življenjskih problemov. Nadaljnji korak bi bil v vzpostavitvi platforme, ki bi zbirala probleme uprave z različnih resorjev in nudila rešitve prek ali s pomočjo umestitve sistemskih vidikov v delovanje javne uprave (npr. vložek, izložek, stanje zalog, trenutna poraba, kazalniki, vzorec rezultatov, povratne informacije, kazalniki).

* * *

Organiziranost, upravljanje in kakovost

Javna podoba FU – aktivnosti. Po številnih merilih strokovnosti je FU glede na število zaposlenih umeščena dokaj visoko med članicami UL. Zunanja podoba FU je sicer odvisna od kakovosti informacijske infrastrukture, digitalnih vsebin (spletnih strani, objav na družbenih omrežjih) ter javnih dogodkov, predvsem pa od »pravih vsebin«, vsebin, ki ustvarjajo premike. To podobo je treba kontinuirano graditi in razvijati; gre za enega prvih stikov potencialnih študentov in morebitnega sodelovanja s podjetji in drugimi ustanovami. Vse oblike promocije FU so odvisne predvsem od vsebine. Le-to je moč poleg obstoječega znanstveno-raziskovalnega dela dobiti tudi prek fokusnih skupin, sestavljenih iz skupin strokovnjakov in študentov iz FU ter strokovnjakov iz prakse (različni državni organi, civilna družba). Izziv inovativnosti, ki je ključen za resne premike, zahteva vključevanje vseh deležnikov ter vseh prednosti, ki so dane posamezniku, skupini, organizaciji in družbi.

Promocija, povezovanje. Za doseganje vidnejših znanstveno-raziskovalnih in projektnih dosežkov je potrebna tudi njihova promocija na drugih fakultetah, Univerzi in drugih institucijah. V mislih imam predvsem reklamo »iz ust do ust«, reklamo, ki se ustvarja sama prek dobrih del. Pomembno je vzdrževati in krepiti sodelovanje med posameznimi članicami Univerze v iskanju sinergij za skupno nastopanje in predstavljane idej na Univerzi; naloga dekana je, da na tem področju ustvarja poti in pogoje za povezovanje in sodelovanje. Načela in načini upravljanja in vodenja, ki jih zagovarjam so:

- vključevalno in odgovorno odločanje zaposlenih sodelavcev in
- sodelovanje s študenti pri so-upravljanju fakultete.

Zaposleni. Doseganje ciljev programa dela in delovanja fakultete je možno le ob sodelovanju vseh zaposlenih na fakulteti in vseh organizacijskih enot, to je kateder kot osnovnih celic pedagoških in raziskovalnih delavcev ter strokovnih služb na različnih strokovnih področjih. Čeprav gre za delitev dela na pedagoško in strokovno, je delo obeh področij neločljivo povezano – gre za *enotno skupnost*. Delo na fakulteti mora potekati učinkovito, transparentno in organizirano. Za to je potrebno sodelovanje vodstva z vodji služb ter zaposlenimi. Podpiram prenos informacij v najširšem smislu; težave se največkrat pojavijo zaradi razlike med racionalnim (tistim, kar ve in na kar sklepa eden posameznik, »lokalno znanje«) in strukturnim (tistim, kar je povzročeno prek vplivov na drugih nivojih [»strukturno znanje«], tistim, kar vedo drugi, pa tega ne sporočijo prvim – in polje teorij zarot je odprto).

Strokovne službe. Pri upravljanju fakultete je delo strokovnih služb pomemben del zagotavljanja kakovosti delovanja fakultete; dobro sodelovanje s tajnikom fakultete in vodji služb, je nepogrešljiv dejavnik uspešnosti in učinkovitosti. Nadvse pomembno je usposabljanje, izobraževanje, kritično pretresanje ustaljenih metod dela in predlaganje novih.

Akademski zbor. Trenutna formalna notranja organizacija je dobra; bolj bi lahko uporabili refleksivno moč Akademskega zbora kot foruma odprtih razprav o pomembnih vprašanjih zaposlenih in študentov v skladu z zgornjima načeloma upravljanja in vodenja (vendar to nima neposredne zveze s formalno organiziranostjo). Financiranje javne službe FU je stabilno v okvirih predpisov ter drugih aktov, ki izhajajo iz fiskalne politike ustanovitelja in zagotavljajo sredstva za njeno izvajanje, kljub temu pa se je treba prizadevati za spremembo financiranja predvsem na ravni FU – UL.

Krepitev sistema spremljanja in obvladovanja kakovosti. Pred FU je naloga nadaljnje krepitve sistema spremljanja in obvladovanja kakovosti v smislu razvoja dodatnih instrumentov (spremljanje zaposljivosti diplomantov, razvoja sistemov kakovosti na ravni študijskih programov – preverjanje ciljev in kompetenc programa) ter povezava teh instrumentov s sistemom odločanja oziroma sprejemanja ukrepov (akcijskega načrta) za izboljšave. Kot predstojnik Komisije za poslovanje in kakovost podpiram nadaljnjo skrb za kakovost in dobro poslovanje. Prizadeval si bom za krepitev celovitega spremljanja in zagotavljanja kakovosti, ki je že vzpostavljena na fakulteti. Ta ne poteka le v odvisnosti od zunanjih in notranjih evalvacij, ampak tudi glede na še ne odkrite možnosti izboljšanja našega skupnega dela in življenja – na fakulteti preživimo tretjino časa, ki naj bi ga imeli na voljo (vsaj po zaenkrat »dostopnih podatkih«) in ni vseeno kako ga uporabimo.

Študentska revija. Še naprej si bom prizadeval za ustanovitev študentske revije. Študente bi se tako spodbujalo za kolektivne oblike dela in pomoči s pripravo in

objavo prispevkov, ki bi obravnavali splošne ali posebne tematske zadeve, odločevalcem na najvišji ravni pa neposreden vpogled v vsebine, ki jih študentje razumejo kot problematične ali vsaj vredne (ponovnega) razmisleka. Pregled dela študentov bi bil lahko edinstven forum za vse študente, učitelje in druge izobraževalne institucije, ki jih zanimajo teoretični in praktični vidiki upravljanja in s tem povezanih strok, pa tudi potencialnih novih kandidatov za vpis, kot tudi delodajalcev, ki bi tudi prek objav (v smislu referenc) določenega študenta lahko dobili hiter vpogled v aktivnost, marljivost, natančnost in podobne vrline posameznika, pa tudi prizadevanja same izobraževalne institucije v zvezi z delom študentov (ter s tem povezanih možnih oblik sodelovanja).

* * *

Začetek začetka ali sklepno o koncu – odvisno od vas

Odločitev o kandidaturi sem sprejel zaradi izkušenj in poznavanja dela na fakulteti, univerzi, ministrstvu in drugih državnih organih. O njej nisem z nikomer sklepal »zavezništev« ali iskal podpore. V to želim vstopiti brez bremen, ki bi jih moral tako ali drugače vračati. Lahko da je naivno, je pa iskreno. Gre za odgovornost do samega sebe, nato pa do FU, študentov ter zaposlenih in UL; tega ni moč dobro uresničevati s preračunljivostjo, saj potem ne bom odgovoren jaz – krivi bodo »drugi«. Zavedam se, da brez aktivne podpore vseh, tako na FU kot Univerzi, nobenega programa ni moč izpeljati. Kot sem zapisal, niti dobro napisati. Od vseh nas bo to zahtevalo angažiranost in pripravljenost za sodelovanje. Zavedam se pomena lepe besede, ampak to ni leposlovje. Še tako dober zapis je (še) vedno le odraz nekega upanja, ki je lahko le čista halucinacija – če ga ne spremlja njegova *izvršitev*. Notranja skladnost nekega zapisa ima tako lahko »hipnotični efekt zadovoljstva«, ki vodi v pasivnost, zato je potrebno njegovo vrednost preizkusiti predvsem in šele v *praksi*, po glasovanju. Tu stopimo na oder mi vsi, upoštevajoč mojo zavezo po izvabljanju najboljših kapacitet, vrlin, priložnosti in dejanj. Tega ni moč zapisati (pa tudi tisto kar se da, sem veliko tega izpustil, gotovo tudi spregledal – prav zato verjamem v našo skupno moč); strokovno bi bilo to moč oceniti s teorijo verjetnosti (glede na ravnanja vseh dosedanjih dekanov, njihove uspešnosti ter mojih preteklih dejanj), človeško pa, da je to treba *čutiti*. *Hvala torej za vaš čut, podporo in zaupanje, hvala za vaš čas, ki ste ga namenili tem vrsticam*. Upam, da me v čem popravite in dopolnite. Vem, da se lahko v večini stvari ujamemo. Za svoj moto pri izpolnjevanju dekanskih časti in dolžnosti sem izbral rek, za katerega menim, da najbolje ponazarja moj način dela:

» *Acta non verba*«.

Dejanja, ne besede.

* * *


Prof. dr. Mirko Pečarič