

red. prof. dr. Dean Korošak
Fakulteta za gradbeništvo, prometno inženirstvo in arhitekturo
Univerza v Mariboru
<https://deankorosak.github.io/>

#UM2030

PROGRAM DELA KANDIDATA ZA REKTORJA UNIVERZE V MARIBORU 2026 – 2030

*»Univerza bodočnosti: povezani v znanju
in ustvarjalnosti, pogumni v raziskovanju.«*

PREDGOVOR

Univerza v Mariboru (UM) potrebuje jasno vizijo, odprto vodenje in pogum za spremembe. Za rektorja UM kandidiram, ker verjamem, da lahko skupaj gradimo univerzo, ki bo raziskovalno uspešna, predana študentom in odgovorno vpeta v družbo. Za kandidaturo sem se odločil na podlagi dolgoletnih izkušenj v akademskem okolju in dela v aktualnem mandatu prorektorja za znanstvenoraziskovalno dejavnost. V tem obdobju smo v sodelovanju z akademsko skupnostjo okrepili raziskovalno in umetniško dejavnost, poglobili mednarodno vpetost ter vzpostavili ustrezno delovno okolje. Prepričan sem, da lahko s pridobljenimi izkušnjami ter odgovornim in povezovalnim pristopom to delo kot rektor uspešno nadaljujem in nadgradim.

Mandat 2026-2030 prinaša za UM izjemne priložnosti in izjemno odgovornost. Osnovni dokumenti in pravni akti, ki jim sledi Strategija Univerze v Mariboru 2021-2030¹, torej Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030 in oba temeljna zakona, Zakon o visokem šolstvu (ZVIS-1)² ter Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti (ZZRiD)³, prinašajo nov model financiranja univerz z dvema šestletnima pogodbama z ministrstvom. Ta rektorski mandat bo ključen za sooblikovanje bodočnosti UM: za raziskovalno dejavnost se drugo pogodbeno obdobje začne leta 2028, za študijsko dejavnost pa leta 2029.

Namesto, da bi se UM pripravljala na pogajanja za obe dejavnosti ločeno, kot bi šlo za dve ločeni instituciji, si bom prizadeval za integrirano strategijo, ki obe pogodbi obravnava kot dve plati istega poslanstva, saj gre za preplet javnih služb na področjih izobraževanja in raziskovanja. Eno prvih dejanj novega mandata bo zato imenovanje koordinacijske skupine za pripravo programov za pogajanja o obeh šestletnih pogodbah, ki bo v svojem delu zajela celotno univerzo in ji dala priložnost, da jasno identificira in opredeli svoje razvojne prednosti, potrebe ter strateške cilje.

Univerza je kompleksen sistem znanja, ustvarjalnosti in odgovornosti, ki lahko uspešno deluje le, če so njeni zaposleni, vodstvo in drugi deležniki med seboj povezani, usklajeni ter usmerjeni k

skupnemu cilju – ustvarjanju in posredovanju znanja. Kot prorektor za znanstvenoraziskovalno dejavnost sem imel priložnost od blizu spoznati, kako pomembni so jasna organizacija, učinkoviti procesi in sodelovanje vseh, ki soustvarjajo univerzitetni prostor. Kot rektor želim nadaljevati in nadgraditi razvojno usmeritev, ki jo je UM v zadnjih letih že začrtala.

Zagotavljanje stabilnega, spoštljivega akademskega okolja, temelječega na zaupanju in odprti komunikaciji, je moja prva prednostna naloga -- to je temelj za uspešno soočanje z zunanjimi izzivi.

Študente postavljam v središče: s posodabljanjem študijskih programov in tudi novimi študijskimi programi, sodobnimi učnimi pristopi in vključevanjem študentov v raziskovanje na vseh stopnjah bomo krepili kakovost študija in celostno študentsko izkušnjo. Hkrati bomo izpeljali največji investicijski cikel v zgodovini UM, začeli novega ter nadaljevali z razvojem karijerne podpore za sodelavce, zlasti na začetnih stopnjah akademske poti.

Raziskovalno in umetniško dejavnost bomo gradili na dosežkih tega mandata, v katerem smo ju pomembno okrepili. Z novimi spodbudami za interdisciplinarna programska jedra, krepitvijo mednarodnega sodelovanja, privabljanjem tujih raziskovalcev in vlaganji v sodobno infrastrukturo bomo utrjevali položaj UM kot raziskovalno intenzivne univerze, prepoznavne v evropskem in širšem mednarodnem prostoru.

I. ORGANIZACIJA IN DELOVANJE UNIVERZE

UM se je ob sprejetju nove zakonodaje na področju visokega šolstva odločila, da ohrani svojo organiziranost kot ena pravna oseba, na kateri tradicionalno gradi. Takšna ureditev ima pomembne prednosti, saj omogoča enotno in močnejše nastopanje navzven, učinkovitejše in preglednejše upravljanje sredstev, učinkovitejše izvajanje skupnih nalog ter večjo povezanost med članicami.

Avtonomija univerze ni le organizacijsko načelo, temveč ustavna vrednota, ki jo Ustava Republike Slovenije⁴ zagotavlja v 58. členu. ZVIS-1 to ustavno zagotovilo konkretizira v 8. členu, ki javni univerzi zagotavlja svobodo raziskovanja, umetniškega ustvarjanja in posredovanja znanja, samostojno urejanje notranje organizacije in delovanja, sprejemanje meril za izvolitev v nazive, izdelavo in sprejetje študijskih ter znanstvenoraziskovalnih programov, podeljevanje naslovov, volitve organov, odločanje o oblikah sodelovanja in upravljanje premoženja. Tudi ZZrID v 2. členu osebam in organizacijam, ki opravljajo znanstvenoraziskovalno dejavnost, zagotavlja avtonomijo znanstvenega raziskovanja.

Kot rektor bom skrbel za dejavno uresničevanje te avtonomije v vseh njenih razsežnostih, saj le univerza, ki svojo avtonomijo razume ne kot privilegij, temveč kot odgovornost do znanja, stroke in družbe, lahko ohranja verodostojnost in pogoje za kakovostno pedagoško in znanstvenoraziskovalno delo. Hkrati bom zagovarjal stališče, da avtonomija univerze ni samoumevna in zahteva stalno pozornost ter pripravljenost njenih organov, da jo branijo in utemeljujejo v dialogu z državo in širšim družbenim okoljem.

Moč naše univerze izvira prav iz raznolikosti in ustvarjalnosti njenih članic. Zato bom posebno pozornost namenjal ohranjanju in krepitvi njihove samostojnosti, da bodo lahko še naprej razvijale svoje potencialne, oblikovale lastne razvojne poti ter prožno in ustvarjalno prispevale k razvoju univerze in širšega družbenega okolja.

Temeljna funkcija organizacije univerze je podpora pedagoškemu, znanstvenoraziskovalnemu, umetniškemu in strokovnemu delu. Pomemben del tega sta tudi digitalizacija in nadaljnja optimizacija delovnih procesov. UM je na tem področju že naredila pomembne korake, vendar je prostora za napredek še veliko. Moj cilj je, da Univerza v Mariboru odločno nadaljuje ter postopno nadgradi že začete procese v smeri sodobnega, uporabniku prijaznega in čim bolj brezpapirnega poslovanja, ki bo zaposlenim olajšalo delo in povečalo učinkovitost celotnega sistema.

Dosežki, ki jih Univerza v Mariboru beleži na raziskovalnem, pedagoškem in umetniškem področju, niso le plod dela akademskega osebja, temveč tudi rezultat predanega in strokovnega dela sodelavk in sodelavcev v strokovnih službah, ki te dosežke omogočajo, podpirajo in uokvirjajo. Brez učinkovitih služb za raziskovalno dejavnost, za študijske zadeve, za mednarodno sodelovanje, za kakovost, za finančno poslovanje, za pravne zadeve, za upravljanje premoženja in infrastrukture ter za informacijsko podporo univerza svojega poslanstva preprosto ne more uresničevati. Njihovo delo je konstitutivni del institucionalnega okolja, v katerem akademsko delo sploh lahko nastaja.

Kot prorektor za znanstvenoraziskovalno dejavnost sem imel priložnost od blizu spoznati, kako odločilna je kakovost strokovne podpore za uspeh univerze na zahtevnih področjih, od prijav na mednarodne razpise in koordinacije velikih infrastrukturnih projektov do vzpostavitve sistema stabilnega financiranja in vodenja kompleksnih evalvacijskih postopkov. V vseh teh procesih so strokovne službe delovale ne le kot izvajalke nalog, temveč kot soustvarjalke rešitev, ki so pogosto zahtevale inventivnost, strokovno presojo in sposobnost dela v pogojih, kjer predpisani postopki še niso obstajali ali so se oblikovali sproti. Enako velja na ravni članic, kjer strokovni sodelavci v referatih, tajništvi, pravnih, finančno računovodskih, informacijskih in projektnih pisarnah ter knjižnicah zagotavljajo, da se pedagoški in raziskovalni procesi odvijajo nemoteno in v skladu s predpisi, ki so vse kompleksnejši.

Kot rektor si bom prizadeval za ustrezno prepoznanje in vrednotenje tega dela. Strokovne službe morajo imeti zagotovljene pogoje za karierni razvoj, stalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje, ki jim bo omogočalo sledenje spremembam zakonodaje, razvoju informacijskih sistemov in naraščajočim zahtevam mednarodnega okolja. Sistem nagrajevanja mora biti zasnovan tako, da prepoznava nadpovprečno zavzetost in strokovnost, in delovno okolje mora biti takšno, da spodbuja iniciativnost in ne le izvajanje predpisanega. Verjamem, da je dolgoročna stabilnost in zadovoljstvo strokovnih služb eden od pogojev za institucionalno odpornost univerze in da je investicija v njihov razvoj naložba, ki se povrne v kakovosti vsega, kar univerza dela.

Učinkovito delovanje univerze je neločljivo povezano z ustreznim financiranjem. Razkorak med obsegom dela, ki ga Univerza v Mariboru opravlja in rezultati, ki jih dosega ter sredstvi, ki so ji na voljo, je znan. Sprejetje ZZrID in ZVIS-1 predstavlja temeljno spremembo systemskega okvira, v katerem Univerza v Mariboru načrtuje in izvaja svojo dejavnost. Oba zakona vpeljujeta koncept javne službe: ZVIS-1 v 10. členu opredeljuje javno službo v visokem šolstvu kot izobraževalno, znanstvenoraziskovalno, umetniško in podporno dejavnost, ki se financira iz javnih virov, medtem ko ZZrID v 79. členu opredeljuje javno službo na področju znanstvenoraziskovalne dejavnosti, ki obsega raziskovalne programe, usposabljanje mladih raziskovalcev ter infrastrukturno in upravljavsko dejavnost v okviru stabilnega financiranja. V tem okviru si bom kot rektor prizadeval za prepoznavanje neenakih pogojev finančnega delovanja posameznih članic s ciljem, da se zagotovijo primerljivi pogoji delovanja. Na osnovi modela vrednotenja obsega izvajanja študijske dejavnosti bomo oblikovali izhodišča za doseganje enakopravnih pogojev finančnega delovanja članic, hkrati pa tudi za finančno ovrednotenje obsega izobraževalne dejavnosti v visokošolskem prostoru RS z namenom doseganja sorazmernega

deleža finančnih sredstev za UM v slovenskem prostoru v času povečevanja finančnih sredstev za visoko šolstvo skladno z ZVIS-1 do leta 2029. Glede na trenutno višino 0,67 % BDP, ki ga RS namenja za visoko šolstvo, in ob ugotovljenih nesorazmerjih med javnimi univerzami bi povečanje sredstev za UM moralo biti večje kot 33 %. Prav tako se bom eksplicitno zavzemal za izravnavo nesorazmerij v okviru ZZrID glede stabilnega financiranja javne službe, saj so tu nesorazmerja znotraj javnih univerz in med univerzami ter inštituti še bistveno večja. To velja tako za obseg financiranja raziskovalnih programov kot tudi za infrastrukturna in institucionalna sredstva, pri slednjih pa je nesorazmerje še posebej izrazito.

Ključna novost obeh zakonov je uvedba šestletnih pogodb o financiranju: ZVIS-1 v 127. členu določa pogodbo o financiranju študijske dejavnosti, ZZrID pa v 28. členu pogodbo o stabilnem financiranju znanstvenoraziskovalne dejavnosti. V obeh primerih so strateški in razvojni cilji, ukrepi za njihovo doseganje ter kazalniki predmet pogajanj med univerzo in pristojnim ministrstvom. Za Univerzo v Mariboru to pomeni, da se mora na pogajanja pripraviti celostno in pravočasno, z jasno artikuliranimi cilji, utemeljenimi zahtevami in prepričljivimi argumenti, ki izhajajo iz dokumentiranih dosežkov, prepoznanih potencialov in realnih potreb. Kot rektor si bom prizadeval, da bo univerza v pogajanjih nastopila enotno in ambiciozno ter da bodo pogodbe odražale dejanski obseg in kakovost dela, ki ga Univerza v Mariboru opravlja, ter zagotovile pogoje za njen nadaljnji razvoj.

Posebno pozornost bom namenil tudi vprašanju kakovosti in odličnosti. Univerza mora spodbujati visoke standarde, vendar na način, ki upošteva raznolikost znanstvenih področij. Kot prorektor za znanstvenoraziskovalno dejavnost podpiram standarde pedagoškega in znanstvenoraziskovalnega dela, ki vzdržujejo odličnost UM, kar je temelj ugleda in razvoja univerze. Hkrati pa morajo merila in kriteriji odražati posebnosti posameznih ved. Na nekaterih področjih, zlasti recimo v družboslovju, lahko eno obsežno delo predstavlja rezultat večletnega ali celo življenjskega raziskovanja ter pomembno prispeva k razvoju stroke in družbe. Takšne prispevke moramo znati prepoznati in jih ustrezno vrednotiti.

Univerza mora biti prostor kritične misli. Spodbujati moramo odprto razpravo, soočanje različnih pogledov in argumentirano iskanje rešitev. Le tako lahko ustvarjamo, razvijamo in prenašamo znanje, ki je kakovostno ter družbeno odgovorno. Ob tem je tudi pomembno, da so vsi člani akademske skupnosti obravnavani enakopravno, ne glede na spol ali druge osebne okoliščine. Na UM smo na tem področju že naredili pomembne korake, ki jih želim nadgraditi z nadaljnjim uresničevanjem načel enakih možnosti in vključujočega okolja.

Pomemben vidik organizacije univerze je sistem vodenja in odločanja. Verjamem v vodenje, ki temelji na sodelovanju, zaupanju in jasno opredeljeni odgovornosti, a se hkrati zavedam, da univerzitetno odločanje nikoli ne poteka v pogojih popolne informiranosti ali predvidljivosti. Univerza je po svoji naravi okolje epistemske nedoločenosti: kompleksna ustanova, v kateri se prepletajo raziskovalne paradigme, pedagoške vizije, institucionalni interesi in družbena pričakovanja, pri čemer nobena odločitev ne more biti zgolj tehnična ali zgolj administrativna. Prav zato potrebujemo vodenje, ki te nedoločenosti ne zanika in ne poenostavlja, temveč jo sprejme kot konstitutivno lastnost akademskega prostora in iz nje izpelje kulturo premišljenega, argumentiranega in odgovornega odločanja.

UM potrebuje povezan sistem, v katerem so odločitve sprejete strokovno, v dialogu z vsemi deležniki in z zavedanjem, da najboljši odgovori pogosto niso vnaprej dani, ampak nastajajo šele v procesu soočanja različnih perspektiv. Moje izkušnje v vlogi prorektorja so me naučile, da so najodpornejše in najplodnejše odločitve tiste, ki ne izhajajo iz hierarhičnega dekreta, temveč iz strukturiranega sodelovanja med članicami, učitelji, raziskovalci, študenti in strokovnimi službami. Tak pristop zahteva dvojno disciplino: na eni strani jasno opredelitev odgovornosti in

pristojnosti, na drugi pa odprtost za presežke, za tiste vpoglede, ki se pojavijo šele takrat, ko dopustimo, da dialog preseže okvir že znanega. Vodenje univerze v pogojih nedoločenosti ni slabost; je pogoj za resno akademsko delo, ki se ne boji vprašanj, na katera še nima odgovorov.

Kot rektor si bom prizadeval za sodelovalno vodenje univerze, ki je organizacijsko učinkovita, finančno stabilna, digitalno podprta ter hkrati dovolj odprta in prilagodljiva, da omogoča razvoj vseh svojih članic. Le takšna univerza se lahko uspešno odziva na izzive časa in ostaja prostor znanja, ustvarjalnosti in napredka.

II. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST

Univerza v Mariboru je prostor znanja, priložnosti in bodočnosti z bogato zgodovino in razvojem izobraževalne dejavnosti.⁵

UM bo v prihodnjem mandatnem obdobju še naprej razvijala inkluzivno, na raziskovalnem delu temelječe, izobraževalno okolje, ki bo prispevalo k izboljšanju kakovosti izobraževanja in omogočalo študentom na vseh stopnjah študija celovit in usklajen razvoj njihovih raznovrstnih potencialov. Hkrati se bo tako odzivala na potrebe okolja z znanji, potrebnimi za napredek in trajnostni razvoj družbe, med študijem in skozi na novo zastavljen sistem vseživljenjskega učenja, ki ga začnemo razvijati v novem obdobju. V ospredje postavljamo študenta in visokošolskega učitelja kot glavna akterja v pedagoškem procesu, s čimer sledimo evropskim trendom in nacionalnim strategijam v visokoškolskem izobraževanju: (i) kakovostno poučevanje in učenje, osredinjeno na študenta, temelječe na raziskovanju in umetniškem ustvarjanju in (ii) krepitev in spodbujanje zagotavljanja in spremljanja kakovosti pedagoškega procesa.

Sprejetje ZVIS-1 prinaša na izobraževalnem področju bistveno novost: akreditacija novih študijskih programov je zdaj v domeni univerze same. To je hkrati priložnost in izziv. Priložnost, ker univerza pridobi avtonomijo pri oblikovanju svoje študijske ponudbe in se lahko hitreje odziva na potrebe okolja, novih disciplin in razvojnih usmeritev. Izziv, ker ta avtonomija zahteva notranje mehanizme, ki bodo zagotavljali, da bo kakovost novih programov primerljiva ali boljša od obstoječih in da bo proces akreditacije transparenten, strokoven in razvojno naravn. Kot rektor bom to novo pristojnost razumel kot odgovornost, ki zahteva celosten institucionalni pristop, od kurikularnega načrtovanja do zagotavljanja kadrovske in infrastrukturne pogojev in ne sme postati le administrativna poenostavitev dosedanjih postopkov.

Kot rektor bom na izobraževalnem področju v središče postavil študenta, z nadgradnjo podpornega okolja v okviru enotnega študentskega središča, utrditvijo tutorskega sistema kot ključnega mehanizma za preprečevanje osipa, sistemsko ureditvijo izbirnosti za večjo prilagodljivost študijskih poti ter zagotavljanjem enakopravne obravnave vseh študentov. Pedagoški proces bomo krepili preko pedagoške mreže kot povezovalnega elementa med učitelji, študenti in delovnim okoljem, z uvedbo sistematičnih izobraževanj za učitelje začetnike, razvojem zelenega in digitalnega stebra univerze ter krepitvijo kompetenc celotne akademske skupnosti za povezovanje izobraževanja, raziskovanja in umetnosti v duhu Družbe 5.0. Prizadeval si bom za nadgradnjo sistema notranjega zagotavljanja kakovosti s prenovo postopkov samoevalvacij in vzpostavitev celovitega akreditacijskega postopka po novi zakonodaji, za vzpostavitev sodobnega modela vseživljenjskega učenja z mikrodokazili v tesnem sodelovanju z vsemi zunanjimi deležniki, gospodarstvom, negospodarstvom in javnim sektorjem ter za izboljšanje kakovosti doktorskega študija v okviru Doktorske šole UM s prenovo pravilnika, uvedbo co-tutelle in skupnih diplom ter krepitvijo podpornih storitev za doktorske kandidate. Mednarodno dimenzijo bomo okrepili s ciljno usmerjeno promocijo univerze, vzpostavitev podpornega okolja za tuje študente, krepitvijo odhodne kratkoročne mobilnosti in

internacionalizacijo kurikuluma, ob dosledni skrbi za razvoj slovenskega jezika in strokovnega izrazoslovja.

V nadaljevanju predstavljam glavne usmeritve na področju izobraževanja, ki jih bomo zasledovali v obdobju mojega mandata.

1. Študent v središču in krepitev podpornega okolja

V ospredju bo nadgradnja podpornega okolja za študente. UM bo z namenom povečanja dostopnosti in uspešnosti izobraževalnega procesa nadgradila in povezala podporne storitve za študente v okviru enotne institucionalne platforme. Kot rektor bom to razumel ne kot vzpostavitev novih struktur, temveč kot premišljeno povezovanje obstoječih služb, kariernih svetovalnic, psihološke podpore, svetovanja za študente s posebnimi potrebami in posebnim statusom, informacijskih storitev, v celoto, ki je za študenta pregledna, dostopna in odzivna. Takšna podpora študentom na UM bo zagotovila, da nobena potreba študenta ne ostane neopazena ali neusmerjena.

Poseben poudarek bo namenjen utrjevanju že vzpostavljenega tutorskega sistema kot ključnega mehanizma podpore študentom ter razvoju aktivnosti, ki spodbujajo uspešno in pravočasno zaključevanje študijskih obveznosti v okviru razvojnega stebra financiranja. Tutorski sistem razumem kot enega najpomembnejših instrumentov zgodnjega prepoznavanja študijskih težav in preprečevanja osipa. UM ima na tem področju že izkušnje, a sistem potrebuje nadgradnjo: jasnejša merila, usposabljanja za tutorje in institucionalno priznanje učiteljskega tutorstva, ki ne sme ostajati na ravni dobre volje posameznikov. Kot rektor bom zagovarjal takšno ureditev, ker sem prepričan, da je kakovostno mentorstvo temeljni pogoj za študijsko uspešnost na vseh stopnjah, ne le na doktorski ravni.

Hkrati bo univerza zaključila sistemsko ureditev izbirnosti, s čimer bo študentom omogočila večjo fleksibilnost in prilagodljivost študijskih poti. Študijski programi morajo študentom ponujati dovolj prostora za individualizacijo izobraževanja, za iskanje lastnih intelektualnih interesov in za oblikovanje kompetenc, ki presegajo ozko strokovno usposobljenost. Nadaljevali bomo s povezovanjem izobraževalnega procesa z okoljem tako, da bomo povečali delež praktičnega usposabljanja v okviru študijskih programov, tudi z izkoriščanjem priložnosti kohezijske politike, spodbujali izvedbo študentskih projektov v sodelovanju z delovnim okoljem ter omogočali neposredne izkušnje v realnih delovnih okoljih prek študijskih obiskov. S tem bomo študentom zagotovili neposreden vpogled v potencialna karierna okolja in okrepili njihovo zaposljivost.

Zagotavljanje enakopravne obravnave vseh študentov UM, ne glede na spol, socialni položaj, etnično pripadnost, invalidnost ali katero koli drugo osebno okoliščino, bo pri tem temeljno vodilo. Na UM smo na tem področju že naredili pomembne korake, ki jih želim kot rektor nadgraditi z nadaljnjim uresničevanjem načel enakih možnosti in vključujočega okolja. Študentski sveti bodo dejavno vključeni v oblikovanje in evalvacijo podpornih mehanizmov. Sodelovanje študentov pri zagotavljanju kakovosti ni zame formalnost, temveč načelna zaveza.

2. Kakovostno, sodobno in didaktično napredno poučevanje

Pedagoški proces bomo nadgradili z doslednim uveljavljanjem na študente osredinjenih pristopov poučevanja. Univerza v Mariboru bo nadalje razvijala te pristope, pri čemer bo osrednjo vlogo prevzela pedagoška mreža kot povezovalni element med akademskim osebjem,

študenti in delovnim okoljem. Pedagoška mreža je podporna in razvojna skupnost ter prostor, v katerem učitelji izmenjujejo izkušnje, preizkušajo nove pristope in skupaj reflektirajo o tem, kako poučujemo in zakaj. Kot rektor bom skrbel, da bo pedagoška mreža imela ustrezne kadrovske in finančne pogoje za dejansko delovanje, ne le za formalni obstoj.

Okrepljene bodo aktivnosti na področju visokošolske didaktike, z uvedbo sistematičnih izobraževanj za učitelje začetnike ter z vzdrževanjem jasnih standardov pedagoške odličnosti. Poučevanje na univerzi mora izhajati iz raziskovalnega, strokovnega in umetniškega dela. To je epistemološko načelo, ki loči univerzitetno izobraževanje od šolskega, in ne zgolj strateška zahteva. Verjamem, da je pedagoško delo na univerzi ustvarjalno delo, ki zahteva enako mero inovativnosti, refleksije in predanosti kot raziskovalno delo, in da ga je treba kot takega tudi vrednotiti.

V poglavju o organizaciji sem posebej izpostavil, da morajo merila in kriteriji odličnosti odražati posebnosti posameznih ved. Enako velja za vrednotenje pedagoškega dela: kazalniki pedagoške uspešnosti morajo pri postopkih izvolitev in napredovanj pridobiti ustrežno utež glede na kazalnike znanstvene oziroma umetniške odličnosti. Na ta način univerza zagotavlja višjo kakovost pedagoškega dela ter večjo relevantnost znanja za sodobne družbene in gospodarske izzive. Kot rektor bom to zahtevo aktivno zagovarjal, ker sem prepričan, da brez ustreznega institucionalnega vrednotenja pedagoška odličnost ne more postati sistemska lastnost univerze temveč ostaja le na ravni posameznikove izjemnosti.

3. Visokošolsko izobraževanje, zeleni in digitalni prehod ter Družba 5.0

UM bo aktivno prispevala k zelenemu in digitalnemu prehodu v Družbo 5.0. Ta prehod bo soustvarjala z nadgradnjo že začelih aktivnosti na področju zelenega in digitalnega prehoda, z nadgradnjo pilotnih projektov na fakultetah, ob sistematični analizi njihovih rezultatov ter oblikovanju predlogov za potrebne spremembe zakonodaje na področju visokošolskega izobraževanja. Na podlagi izkušenj bomo oblikovali tudi predloge za sistemske spremembe na nacionalni ravni. UM mora v tem procesu nastopati ne le kot izvajalec, temveč kot sooblikovalec politike. Kot rektor bom to vlogo aktivno zagovarjal v dialogu z ministrstvom in drugimi deležniki.

Poseben poudarek bo namenjen razvoju zelenega in digitalnega stebra UM, ki bo združeval sodobne vsebine ter krepil kompetence študentov, visokošolskih učiteljev, sodelavcev in strokovnih služb za trajnostni razvoj in odgovornost do okolja. Za UM je to še posebej pomembno, saj mora kot članica Centra odličnosti GreenHer na področju dediščinske znanosti in podnebnih sprememb¹ to raziskovalno prednost prevesti v študijske vsebine, dostopne študentom na vseh članicah.

Na področju digitalne preobrazbe bom kot rektor namenil posebno pozornost kritični digitalni pismenosti, ki je sposobnost ne le uporabe, temveč tudi refleksije in etične presoje digitalnih tehnologij ter vsebin, ki jih proizvaja umetna inteligenca. V času, ko algoritmična avtoriteta vse bolj oblikuje dostop do vednosti, mora univerza ostati prostor, ki razvija sposobnost kritičnega presojanja virov, metod in zanesljivosti znanja. To ni le didaktična tema; to zadeva samo jedro univerzitetnega poslanstva.

UM bo sistematično krepila kompetence visokošolskih učiteljev, sodelavcev in raziskovalcev za kakovostno povezovanje izobraževalnega, raziskovalnega in umetniškega dela. Spodbujali

¹ GreenHer Centre of Excellence <https://greenher.uni-lj.si/>

bomo interdisciplinarne pristope, zlasti na presečišču umetnosti, humanistike in drugih znanstvenih ved, kot temelj inovativnega in družbeno relevantnega znanja. Poseben poudarek bo namenjen spodbujanju interdisciplinarnega raziskovanja na teh presečiščih kot ključni podlagi za razvoj visokokakovostnega izobraževanja za Družbo 5.0. Univerza bo izvajala ciljno usmerjena usposabljanja ter aktivno promovirala dejavnosti, ki krepijo tovrstno povezovanje, s čimer bo prispevala k ustvarjanju inovativnega in družbeno relevantnega akademskega okolja.

Načelo Družbe 5.0 razumem kot zahtevo, da univerza presega ozko instrumentalno razumevanje digitalizacije in zelenih tehnologij ter jih umesti v širši okvir humanističnega napredka. To pomeni sistematično krepitev umetniških področij in humanistike ter njihovo uravnoteženje z drugimi akademskimi vedami kot pogoj celovitega univerzitetnega poslanstva. Umetniško ustvarjanje in raziskovanje je na univerzi enakovredno drugim akademskim področjem, zato je njihova sistemska podpora institucionalna nujnost za celostni razvoj UM.

4. Sistemsko zagotavljanje in razvoj kakovosti študijskih programov

Kakovost izobraževanja bomo zagotavljali z nadgrajenim sistemom notranjega spremljanja in evalvacije študijskih programov. UM bo izvajala in nadgrajevala celovit sistem notranjega institucionalnega spremljanja ter zagotavljanja kakovosti študijskih programov. Vzpostavila bo celovit in usklajen postopek akreditacije študijskih programov, ki bo v celoti sledil novi zakonodaji ter zagotavljal trajno izboljševanje kakovosti izobraževanja. V kontekstu nove pristojnosti univerze za akreditacijo lastnih programov, ki sem jo izpostavil v uvodnem delu tega poglavja, je to posebej pomembno: univerza mora dokazati, da je te pristojnosti sposobna izvrševati na način, ki krepi zaupanje — tako znotraj akademske skupnosti kot navzven.

Kot rektor bom zagovarjal kurikularni razvoj, ki ne bo prepuščen stihijskim pobudam ali zgolj tržnim pritiskom, temveč bo temeljil na odkrivanju vrzeli in dejanskih družbenih potreb. Posebno pozornost bom namenil spodbujanju interdisciplinarnosti. V predgovoru sem zapisal, da bomo z novimi spodbudami za interdisciplinarna programska jedra krepili raziskovalno dejavnost; enako načelo mora veljati za izobraževanje. Moč naše univerze — kot sem poudaril v poglavju o organizaciji — izvira iz raznolikosti njenih članic, in prav ta raznolikost je najboljša podlaga za smiselne interdisciplinarne povezave.

5. Vseživljenjsko učenje in mikrodokazila

Pomemben razvojni cilj je vzpostavitev sodobnega modela vseživljenjskega učenja. UM bo razvijala celovit model vseživljenjskega učenja, ki bo odprt, fleksibilen ter prilagojen individualnim učnim ciljem, potrebam in interesom posameznikov. V ospredju bodo aktivnosti za akreditacijo krajših izobraževanj ter usposabljanj za pridobitev mikrodokazil, pri čemer bo univerza prevzela aktivno razvojno vlogo kot sogovornik na nacionalni ravni pri njihovi implementaciji. To razumem kot priložnost, da UM nastopi ne le kot izvajalec novih oblik izobraževanja, temveč kot sooblikovalec nacionalnega okvira.

S praktičnimi izkušnjami, ki jih je pridobila pri pilotnih izvedbah, in s strokovnimi argumenti, ki izhajajo iz akademske presoje bo univerza vzpostavila inovativne mehanizme sodelovanja z gospodarstvom pri pripravi in izvedbi mikrodokazil. Z razvojem sistema za preverjanja in zagotavljanja kakovosti bo UM okrepila relevantnost in prepoznavnost vseživljenjskega učenja. Tesno sodelovanje z zunanjimi deležniki, gospodarstvom, negospodarstvom in javnim sektorjem, pri pripravi mikrodokazil je ključno zato, ker morajo ta krajša izobraževanja odgovarjati na resnične potrebe trga dela in okolja — sicer ostanejo le formalni dodatek k

študijski ponudbi. Hkrati pa mora univerza pri oblikovanju mikrodokazil ohraniti svojo akademsko presojo: ne gre za to, da zunanji partner naroči in univerza izvede, temveč za dialog, v katerem obe strani prispevata svoje kompetence. Kot rektor bom zagovarjal takšen model soustvarjanja, ki ohranja akademsko integriteto in hkrati zagotavlja praktično relevantnost.

Ob mikrodokazilih bo UM nadgradila tudi ponudbo programov za izpopolnjevanje, poletnih šol in programov usposabljanja. Kot rektor si bom prizadeval, da se UM uveljavi kot regionalno in nacionalno vozlišče vseživljenjskega učenja, ki aktivnemu prebivalstvu omogoča stalni stik z najnovejšimi spoznanji znanosti, umetnosti in stroke. To je tudi neposredno povezano z integrirano strategijo pogajanj o obeh šestletnih pogodbah, ki sem jo napovedal v predgovoru — mikrodokazila so eden od konkretnih instrumentov, s katerimi univerza dokazuje svojo odzivnost na potrebe družbe in utemeljuje širino svojega poslanstva.

6. Odličnost doktorskega študija

Na ravni doktorskega študija bomo zagotovili enotne standarde kakovosti in izboljšali pogoje za delo doktorskih kandidatov. UM bo v okviru Doktorske šole UM sistematično izboljševala kakovost doktorskega študija ter zagotavljala enotne pogoje in standarde na vseh članicah. Ključni korak bo prenova pravilnika o doktorskem študiju, ki bo sledil potrebam in specifikam doktorskih študijskih programov članic in sodobnim mednarodnim trendom. Spremembe bodo omogočale večjo mednarodno vpetost, kar je nujno za raziskovalno odličnost in za konkurenčnost naših doktorskih kandidatov na mednarodnem trgu dela in v akademskem prostoru.

UM mora oblikovati jasna in vzdržna merila za mentorje ter nosilce predmetov na doktorskem študiju, ki bodo vključevala aktivno raziskovalno delo, mednarodno vpetost in ustrezno mentorsko usposobljenost, hkrati pa ne bodo ogrožala stabilnega izvajanja programov in bodo upoštevala posebnosti posameznih znanstvenih ved, kot je recimo medicina. Razmerje med številom doktorskih študentov in mentorjem mora biti urejeno tako, da bo zagotovljeno zadostno individualno vodenje — to je stvar institucionalnega dostojanstva, ne le administrativne ureditve. Pri tem bom vztrajal, da je pri zasnovi in izvedbi doktorskih programov nujno upoštevati avtonomijo univerze: prepričan sem, da mora merila za nosilce predmetov na doktorski stopnji določati univerza sama, na podlagi lastne presoje kakovosti in potreb posameznih ved, ne pa da jih predpisuje zunanja agencija z minimalnimi standardi, ki ne morejo zajeti raznolikosti disciplin in raziskovalnih tradicij. Hkrati bo univerza okrepila podporne storitve za doktorske kandidate ter dosledno izvajala akcijski načrt za nadaljnje izboljšave doktorskega študija, s ciljem večje uspešnosti, mednarodne vpetosti in raziskovalne odličnosti.

Kot rektor bom posebno pozornost namenil trajanju doktorskega študija in stopnji uspešnega dokončanja. Mehanizmi spremljanja napredka morajo biti nadgrajeni z rednimi letnimi evalvacijami, jasnimi mejniki in podpornim okoljem, ki preprečuje izolacijo in izgorevanje. Doktorski študij ne sme biti le individualni projekt kandidata in mentorja, temveč institucionalna odgovornost univerze. Moje izkušnje kot prorektorja za znanstvenoraziskovalno dejavnost so me utrdile v prepričanju, da je kakovost doktorskega študija eden najzanesljivejših kazalnikov celostne akademske kulture univerze in da je njena krepitev naložba, ki se povrne v vsem, kar univerza dela.

III. ZNANSTVENORAZISKOVALNO IN UMETNIŠKA DEJAVNOST

Univerza v Mariboru danes ni le druga največja univerza v državi. Je univerza, ki raste, se razvija kot raziskovalna univerza, se mednarodno uveljavlja in prevzema odgovornost za svoje okolje.

Kot prorektor za znanstvenoraziskovalno dejavnost sem v zadnjih štirih letih vodil preobrazbo raziskovalnega sistema Univerze v Mariboru. Stabilizirali smo temelje z vstopom v sistem stabilnega financiranja za več kot 1.300 raziskovalcev, 111 raziskovalnih skupin in 51 raziskovalnih programov, vzpostavili celovit pravni in organizacijski okvir ter pripravili prvo zunanjo evalvacijo s strani ARIS. Okrepili smo odličnost: citiranost in število znanstvenih del neprekinjeno rasteta, opredelili smo prioriteta interdisciplinarna področja ter uvedli sistem programskih in kreativnih jeder kot inovativnih spodbud za razvoj novih področij. Povečali smo mednarodno prisotnost tako, da je število okvirnih projektov EU naraslo z 32 na 44, mednarodnih razvojnih projektov s 178 na 220, prijave na razpise Evropskega raziskovalnega sveta so se podvojile.

Investirali smo v infrastrukturo prihodnosti, od uspešno zaključene prve nadgradnje raziskovalne infrastrukture, ki jo nadaljujemo s projektom RIUM 2, do žarkovne linije SAXS na sinhrotronu Elettra in vstopa v evropski projekt superračunalnika naslednje generacije v okviru slovenske tovarne umetne inteligence SLAIF. Odprli smo univerzo s politiko odprte znanosti, mrežo ambasadorjev in pristopom h ključnim mednarodnim pobudam, od Barcelonske deklaracije do koalicije CoARA, ter utrdili prenos znanja z vzpostavitvijo Komisije za inovacijsko dejavnost in mehanizmov podpore pri zaščiti intelektualne lastnine ter ustanavljanju odcepljenih podjetij. Vseskozi smo v raziskovalno delo vključevali študente s celovito strokovno podporo, mentoriranjem in mehanizmi za ustanavljanje zagonskih podjetij, za akademsko skupnost pa smo razvili celostni podporni sistem, od raziskovalnih dialogov in ciljnih delavnic do vsebinskega pregleda prijav po evalvacijskih merilih ter utrdili kadrovske strategije z ohranjanjem evropskega znaka odličnosti HRS4R⁶.

Kot rektor bom gradil na dosežkih tega mandata, od stabilnega financiranja in prioriteta interdisciplinarnih področij do programskih jeder, infrastrukturnih projektov in odprte znanosti ter jih nadgrajeval z okrepitevijo sistemske podpore raziskovalcem, povečanjem sredstev za programska in kreativna jedra, uspešno izvedbo velikih infrastrukturnih investicij, vzpostavitvijo raziskovalno umetniške postaje ter doslednim približevanjem evalvacijskih postopkov po obeh zakonih. Prizadeval si bom za pravičnejše razmerje stabilnega financiranja med univerzami in raziskovalnimi inštitucijami v RS, ki bo odražalo dejansko raziskovalno učinkovitost Univerze v Mariboru, ter za okolje, v katerem bodo raziskovalci na vseh stopnjah kariere, od mladih raziskovalcev do uveljavljenih vodij programskih skupin, imeli pogoje za delo, ki spodbuja odličnost, mednarodno vpetost in družbeno odgovornost.

V nadaljevanju predstavljam glavne usmeritve na področju znanstvenoraziskovalne in umetniške dejavnosti, ki jih bomo zasledovali v obdobju mojega mandata.

1. Organizacija raziskovalne dejavnosti za krepitev znanstvene odličnosti in mednarodne primerljivosti

UM izvaja znanstvenoraziskovalno in umetniško dejavnost⁷ skozi 17 fakultet UM, 1332 raziskovalcev, 111 raziskovalnih skupin ter 51 raziskovalnih programov v okviru vseh raziskovalnih ved po klasifikaciji ARIS (naravoslovje, tehnika, medicina, biotehnika, družboslovje, humanistika) oz. klasifikaciji raziskovalnih domen ERC (naravoslovje in tehnika, vede o življenju, družboslovje in humanistika). Z ustvarjanjem delovnega okolja, ki spodbuja

akademsko svobodo, želim spodbuditi doseganje vrhunskih znanstvenih in umetniških dosežkov. UM beleži pozitivne trende števila objav in citatov raziskovalcev UM, denimo po številu citatov in čistih citatov po metodologiji Sicris/WoS: 2022:34.671 (TC) /31.839 (CI); 2023:44.177 (TC) / 41.156 (CI); 2024: 47.338 (TC) / 46.750 (CI).

V letu 2023 smo na UM vpeljali tri prioriteta interdisciplinarna raziskovalna področja UM: umetna inteligenca in podatkovna znanost v biomedicini, materiali in tehnologije, dediščinska znanost in podnebne spremembe. Ta inovativen pristop k organizaciji raziskovalnega dela ter premišljene strateške odločitve so posledica načrtnega horizontalnega povezovanja programskih skupin in doseganja kritične mase raziskovalnega potenciala. Na vsakem od teh prvih prioriteta področij smo ustanovili programska jedra, ki združujejo kritično število raziskovalcev iz različnih članic in temeljnih raziskovalnih programov UM. Z letom 2026 smo tri prioriteta področja razširi še z tremi programskimi jedri in sicer za temeljne raziskave v matematiki in naravoslovju, za raziskave na področju vesolja in podatkovnega razumevanja Zemlje ter za interdisciplinarne raziskave v družboslovju.

Kot rektor UM bom še naprej zagovarjal pristop strateškega povezovanja raziskovalnih področij med različnimi primarnimi paneli ERC in nadaljeval z razvojem modela organizacije raziskovalne dejavnosti, ki maksimizira raziskovalni potencial in zagotavlja visoko stopnjo znanstvene odličnosti ter družbene relevantnosti. Skrbel bom za institucionalno utrditev in okrepitev sistema notranjih spodbud za povečanje kakovosti in odličnosti raziskovalnega dela v obliki programskih in kreativnih jeder raziskovalcev. Si prizadeval za sistemsko podporo in povečanje sredstev za programska in kreativna jedra raziskovalcev, tudi z možnostjo vzpostavitve novih raziskovalnih programov, širitev vključenosti in interdisciplinarno povezovanje raziskovalne skupnosti, podporo mladim raziskovalcem, pripravo velikih strateških, mednarodnih projektov in privabljanje talentov (prve spodbude smo podelili za leto 2024 in kasneje; skupaj 11).

Za uspešno znanstvenoraziskovalno in umetniško delo na univerzi je nujno nadaljevanje zagotavljanja strokovne podpore tem dejavnostim, še posebej okrepitev sistemske podpore pri prijavi projektov, obveščanju o novih mehanizmih financiranja, strokovnih analizah in pregledih razpisov in pozivov. UM je nedavno postala članica EARMA², evropskega združenja upravljalcev raziskovalne dejavnosti. Prizadeval si bom za nadaljnjo krepitev profesionalizirane in učinkovite mreže strokovne podpore rektorata in članic UM za podporo znanstvenoraziskovalnim in inovacijskim procesom, v tem okviru prijavi projektov in izvedbi/poročanju nacionalnih in mednarodnih projektov (pre-award, post-award podpora). Okrepil bom sistemsko podporo prijavi na ERC preko dodelitve 2-letnih spodbud za pripravo kakovostnih prijavi projektov na ERC razpise. Podpiral bom še nadaljnje izvajanje širših poglobljenih razprav z akademsko/raziskovalno skupnostjo s področja tematik znanstvenoraziskovalne dejavnosti na vpeljanih dogodkih, kot so recimo Raziskovalni dialogi.

UM je v tem mandatu vzpostavila delujoč sistem prenosa znanja in tehnologij ter sodelovanja z okoljem. Pomembno vlogo je pri tem imel sprejem Pravilnika o rezultatih inovacijske dejavnosti Univerze v Mariboru³ in drugih dokumentov³, ki urejajo upravljanje z intelektualno lastnino UM. Skupaj z Univerzo v Ljubljani in Univerzo na Primorskem je UM vključena v konzorcij (UNIK@TT), katerega namen je okrepiti prenos znanja in tehnologij iz raziskovalnega okolja v gospodarstvo in družbo ter s tem prispevati k učinkovitejšemu slovenskemu inovacijskemu ekosistemu.

² <https://earma.org/>

³ <https://tto.um.si/docs/raziskovalci/pravni-viri/>

Pomembno vlogo v nadaljnjem razvoju mehanizmov prenosa znanja na UM ima partnerstvo UM v pravkar ustanovljenem nacionalnem kompetenčnem centru za umetno inteligenco⁴. Kot rektor bom skbel za izboljšanje podpore raziskovalcem in študentom pri razvoju podjetniških pobud, pri prijavi patentov, pri ustanavljanju odcepljenih podjetij ter pri vključevanju v nacionalne in mednarodne razvojne konzorcije. Želim, da Univerza v Mariboru postane še bolj prepoznana kot zanesljiv partner gospodarstvu, lokalnim skupnostim in državi pri soustvarjanju rešitev za ključne razvojne izzive.

2. Skrb za zagotavljanje stabilnega financiranja znanstvenoraziskovalne dejavnosti

UM je v letu 2022 in sicer z izhodišči v mesecu juniju z uveljavitvijo ZZrID vstopila v sistem stabilnega financiranja, ki je omogočil institucionalno preobrazbo raziskovalnega sistema in večjo avtonomijo upravljanja znanstvenoraziskovalne in inovacijske dejavnosti UM. Vzpostavljen je bil celovit pravni, organizacijski in upravljavski okvir UM za učinkovito izvajanje vseh stebrov (ISF, PSF, RSF) stabilnega financiranja, izvedena je bila koordinacija postopkov in celovita priprava gradiv za prvo zunanje ocenjevanje (t. i. protoevalvacijo) UM s strani ARIS v letu 2025. Vzpostavlja se institucionalni sistem in v teku je priprava postopkov in gradiv za prvo samoevalvacijo znanstvenoraziskovalne dejavnosti UM po ZZrID v 2026.

Kot rektor bom na področju stabilnega financiranja ZRD vztrajal po povečanju in ustreznem vrednotenju obsega stabilnega financiranja ZRD UM za kar ni bilo posluha v letu 2022 ob vpeljavi ZZrID. To bo ključna zahteva UM v pogajanjih z MVZI/ARIS in izhaja iz argumentov, ki temeljijo na primerljivosti raziskovalne učinkovitosti in obsega prejetih sredstev stabilnega financiranja ZRD v prvem pogodbenem obdobju z drugimi univerzami. Pri hitri primerjavi med UM in UL pridemo na primer do ugotovitve, da je razmerje v okviru meritev obsega znanstvenih rezultatov med omenjenima institucijama (~3:1) tesno povezano z njunim razmerjem na področju delovne sile (*UL ima 3,2-krat več zaposlenih*), pri čemer UL prejema *5,1-krat več sredstev iz naslova stabilnega financiranja* (UL 74,4 milijona EUR, UM 14,5 milijona EUR; leto 2024) ob tem, da je učinkovitost znanstvene produkcije obeh inštitucij vrednotena na raziskovalca praktično enaka. Cilj je zagotoviti stabilno in razvojno financiranje obstoječih raziskovalnih programov UM, ki bo glede na raziskovalne kapacitete UM po obsegu financiranja primerljivo z drugimi raziskovalnimi zavodi v RS, povečevanje obsega raziskovalnih programov ter vzpostavitev novih programov.

3. Približevanje evalvacijskih postopkov po ZZrID (zunanja institucionalna evalvacija ZRD) in ZViS-1/NAKVIS (ponovna zunanja akreditacija UM) za univerze

V RS je področje visokošolskega izobraževanja in znanstvenoraziskovalne dejavnosti pravno urejeno z dvema ločenima zakonoma in podzakonskimi akti. Ta pravna podlaga ustvarja sistemsko dvojnost v načinu, kako javne univerze pristopajo k evalvaciji svoje znanstvenoraziskovalne dejavnosti ter akreditaciji – po eni strani kot visokošolska institucija po ZViS-1, po drugi pa kot raziskovalna organizacija po ZZrID, čeprav sta obe navedeni družbeni vlogi univerze sinergično povezani. Takšna ureditev povzroča tudi nekatere pomembne izzive. Prvič, univerze so prisiljene voditi ločene postopke evalvacije in poročanja, kar pogosto vodi v podvajanje administrativnih naporov in časovne obremenitve. Drugič, ta razdrobljenost predpisov lahko zmanjšuje učinkovitost in transparentnost, saj ni enotnega sistema, ki bi celovito zajel tako visokošolske kot raziskovalne funkcije univerze. Tretjič, dvojna regulacija lahko prispeva k neracionalni razporeditvi virov – tako človeških kot finančnih, pri čemer

⁴ <https://www.gov.si/novice/2026-01-20-zazivel-kompetencni-center-za-umetno-inteligenco-slovenije/>

človeški viri in njihove obremenitve v znanstvenoraziskovalni dejavnosti univerz že dlje časa predstavljajo znano problematiko.

Kot rektor bom v dialogu z ARIS, NAKVIS in pristojnim ministrstvom aktivno nastopal z argumentiranimi predlogi za regulativno konvergenco obeh sistemov – zlasti za vzajemno priznavanje evalvacijskih rezultatov, poenotenje meril znanstvene odličnosti in kakovosti ter za možnost izvedbe koordinirane oziroma skupne evalvacije za univerze, ki opravljajo obe družbeni vlogi. Takšna konvergenca ni le vprašanje administrativne racionalnosti, temveč tudi vprašanje priznanja univerze kot celovite institucije, katere izobraževalno in raziskovalno poslanstvo sta neločljivo prepleteni. Zavzemam se, da se v prihodnjih zakonodajnih spremembah – bodisi ob novelaciji ZZrID bodisi ZViS-1 – univerzam prizna ustrezen status, ki upošteva dvojnost temeljne dejavnosti in jim omogoča enotno, celovito evalvacijo. S tem postane postopek evalvacije orodje za strateški razvoj univerze, ne pa birokratsko breme, ki dragocenega časa in energije raziskovalcev ter pedagoških delavcev preusmerja stran od temeljnih poslanstev. Na ta način bo UM ne le izpolnila zakonske zahteve obeh evalvacijskih režimov, temveč bo aktivno oblikovala pogoje za večjo avtonomijo slovenskih univerz v razmerju do države – avtonomijo, ki temelji na dokazani kakovosti, preglednosti delovanja in sposobnosti celovitega samorefleksivnega upravljanja.

Skrbel bom za učinkovito institucionalno pripravo na zunanjo institucionalno evalvacijo znanstvenoraziskovalne dejavnosti v okviru stabilnega financiranja po kriterijih znanstvene odličnosti, družbenega vpliva in kakovosti institucionalnega raziskovalnega okolja (v razmerah nespremenjene zakonodaje; po 31.a člen ZZrID se le-ta izvede v 5. letu pogodbenega obdobja). Kot rektor bom sistematično zagovarjal zblíževanje obeh evalvacijskih postopkov z jasnim ciljem zmanjšanja administrativne obremenjenosti univerze in krepite njene institucionalne avtonomije. V prvi fazi bom na ravni univerze vzpostavil enoten notranji okvir za pripravo na obe evalvaciji hkrati – skupno podatkovno okolje, usklajene kazalnike kakovosti in integrirano poročanje, ki bo odpravilo podvajanje naporov na ravni članic in univerzitetnih služb.

4. Zagotavljanje vrhunske infrastrukture in opreme za raziskave in inovacije

Kot rektor UM si bom prizadeval za uspešno izvedbo velikih infrastrukturnih projektov UM, saj se zavedam, da je visokozmogljiva, napredna in odprtodostopna raziskovalna infrastruktura ključna za doseg odličnosti v raziskovanju. Omogoča dostop do virov, tehnologij, orodij in prostorov, kar podpira raziskovalce pri doseganju naprednih in inovativnih rezultatov. Na UM raziskovalna infrastruktura ne omogoča le izvedbe raziskav, temveč povečuje hitrost, natančnost in obseg raziskovalnega dela ter podpira doseg vrhunskih rezultatov, ki vplivajo na širši družbeni razvoj. V ta namen smo na UM uspešno izvedli nekatere projekte, hkrati pa smo že začeli s pripravo velikih infrastrukturnih investicij (RIUM2, STEP, BBMRI, sinhrotronska žarkovna linija), s katerimi sledimo globalnim zahtevam po sodobni, dobro izkoriščeni ter mednarodno vpeti raziskovalni infrastrukturi po načelu odprtega dostopa za vse raziskovalce, tako univerzitetne kot zunanje.

V letu 2023 je bil uspešno zaključen projekt za nadgradnjo raziskovalne infrastrukture UM *Nadgradnja raziskovalne infrastrukture RIUM* v vrednosti 28.864.416,31 EUR (trajanje 1. 10. 2019 do 30. 9. 2023). Pridobili smo sofinanciranje vzpostavitve platforme INNOVUM s katero smo na UM v kohezijski regiji Vzhodna Slovenija zagotovili ustrezno raziskovalno-razvojno infrastrukturo, ki je po načelu odprtega dostopa na voljo zainteresiranemu gospodarstvu in je skladna s prioritarnimi področji strategije pametne specializacije. Nadalje poteka intenzivna priprava projekta *Nadgradnja raziskovalne infrastrukture 2 RIUM 2* v višini 25 milijonov EUR. V letu 2025 je bil pridobljen prvi velik projekt v okviru ARIS sofinanciranja nakupa raziskovalne opreme (Paket

23) “Žarkovna linija za ozkokotno sipanje rentgenskih žarkov SAXS na sinhrotronu Elettra-Sincrotrone Trieste” v višini 9 milijonov EUR (ARIS je zagotovil sofinanciranje slovenskega konzorcija UM in UP v višini 2,6 milijona EUR). UM je začela sodelovati z letom 2025 v slovenski tovarni umetne inteligence (SLAIF) v okviru EuroHPC JU Slovenian AI factory, ki bo okrepil zmogljivosti Slovenije na področju umetne inteligence z integracijo najsodobnejšega superračunalnika, optimiziranega za umetno inteligenco, z dinamičnim ekosistemom umetne inteligence, ki bo podpiral industrijo, raziskave in javne ustanove. Superračunalnik bo do leta 2027 nadomestil trenutni sistem Vega EuroHPC in zagotovil nadaljnjo odličnost v računalniški in shranjevalni infrastrukturi za industrijo in znanost. V okviru Načrta razvoja raziskovalne infrastrukture v obdobju 2021-2023 (ESFRI Roadmap 2021) UM trenutno sodeluje v 11 projektih in od tega enega tudi koordinira, in sicer projekt *BBMRI*. V okviru *BBMRI* smo v letu 2026 prejeli poziv za oddajo vloge za neposredno potrditev operacije za nabavo raziskovalne opreme v višini 7.538.400,00 EUR. V teku so priprave za nabavo opreme v okviru projekta GIGA NMR (v partnerstvu s KI) iz aktivnosti v okviru EKP Razvoj strateških tehnologij za Evropo, katerega ocenjena vrednost znaša 27,5 milijonov EUR. Kot rektor si bom prizadeval za izvedbo vseh načrtovanih projektov in za načrtovanje aktivnosti, ki bodo zagotovile možnost kontinuiranega vzdrževanja in obnavljanja velike raziskovalne opreme.

5. Umetnost kot prostor raziskovanja

Umetniška ustvarjalnost na UM je izvrstna in bogata, UM premore vrsto vrhunskih ustvarjalcev. Ti s svojim delom pomembno soustvarjajo akademski, kulturni in družbeni prostor ter prispevajo k prepoznavnosti Univerze v Mariboru doma in v mednarodnem okolju. Umetnost na UM razumem kot pomemben del univerzitetne identitete, saj ne bogati le študijskega procesa, temveč tudi spodbuja kritično mišljenje, ustvarjalnost, občutljivost za družbene izzive ter odprtost za sodelovanje med različnimi disciplinami.

Kot rektor bom podpiral in skrbel za razvoj umetniško-izobraževalnih vsebin, ki bodo vodile do izobraževanja akademskih umetnikov na UM ter do pridobitve nove članice s to vsebino. S tem bo UM še odločneje krepila svojo vlogo celostne univerze, v kateri imajo umetnost, znanost in razvojno delovanje enakovredno mesto. Prizadeval si bom za oblikovanje spodbudnega okolja za umetniško ustvarjanje, pedagoško odličnost in povezovanje umetniških praks z drugimi študijskimi ter raziskovalnimi področji, saj verjamem, da prav preplet umetnosti, znanosti in inovativnosti ustvarja prostor za najbolj prodorne ideje prihodnosti.

UM je že razvila platformo za krepitev popularizacije umetnosti skozi Festival znanosti in umetnosti (FestUM) ter cikel razstav Umetnost. FestUM je osrednji univerzitetni festival, ki z integracijo znanstvenih in umetniških vsebin krepí prepoznavnost Univerze v Mariboru, spodbuja interdisciplinarnost ter odpira prostor za dialog med raziskovalci, umetniki, študenti in širšo javnostjo. Razstavní cikel Umetnost vzpostavlja odprt, spodbuden prostor za umetniški in raziskovalni dialog ter platformo za izražanje, refleksijo in odkrivanje novih umetniških perspektiv.

Ko rektor se bom zavzemal za vzpostavitev in razvoj umetniškega raziskovalnega središča kot institucionalne stalne točke za povezovanje znanstvenega in umetniškega znanja z družbenimi potrebami ter vključevanje deležnikov izven akademskega prostora v raziskovalni in umetniški proces. Podprte bodo prijave raziskovalno umetniških projektnih predlogov na evropske razpise preko vključitve finančnih spodbud v mehanizme razvojnega stebra financiranja znanstvenoraziskovalne dejavnosti. Spodbude bodo namenjene povečanju projektnih prijav na programe Obzorja Evropa, Kreativna Evropa, Novi evropski Bauhaus, umetniškemu

raziskovanju, za reševanje aktualnih izzivov, krepitev veččin komuniciranja znanosti in umetnosti ter dejavnosti popularizacije znanosti in umetnosti.

Umetniško ustvarjanje in znanstvenoraziskovalna dejavnost na Univerzi v Mariboru ne smeta delovati ločeno, temveč kot medsebojno povezani področji, ki se dopolnjujeta, bogatita in skupaj odgovarjata na sodobne družbene izzive. Prav v presečišču umetnosti, znanosti in inovativnosti nastajajo novi načini razumevanja sveta, nove metode raziskovanja ter nove oblike komuniciranja znanja. Zato bom kot rektor spodbujal tesnejše povezovanje umetniških praks z raziskovalnim delom, razvoj interdisciplinarnih pristopov ter vključevanje umetnosti kot pomembnega soustvarjalca raziskovalne odličnosti, družbene relevantnosti in odprtosti univerze v širši prostor.

6. Karierni razvoj raziskovalcev, zagotavljanje enakih možnosti, etike in integritete v raziskovanju ter vključevanje študentov v raziskovalno, umetniško in razvojno delo

Še naprej bom podpiral razvoj in izvajanje kadrovske strategije UM, ki temelji na načelih Evropske listine za raziskovalce in kodeksa ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev ter smernice odprtega, transparentnega in na dosežkih temelječega zaposlovanja in pripadajočega akcijskega načrta, si prizadeval za povečanje obsega sredstev za usposabljanje mladih raziskovalcev (v okviru stabilnega financiranja ZRD) in izvajanje celostnega programa mladih raziskovalcev ter interne kompetitivne pozive za dodelitev sredstev najuspešnejšim prijaviteljem, ki bodo želeli nadaljevati in razvijati raziskovalno kariero na stopnji podoktorskega usposabljanja in nadaljnjega raziskovanja na specializiranih prednostnih usmeritvenih področjih v okviru programskih jeder. Prav tako se bom pri resornem ministrtstvu zavzemal za ponovno uvedbo mehanizma mladih raziskovalcev iz gospodarstva. Podpiral bom sprejem Politike podoktorskega usposabljanja UM, s katerim bo sistemsko utrjena podpora raziskovalcem. Na ta način bo UM skladno z načeli Kodeksa za raziskovalce prispevala k večji stabilnosti zaposlitev doktorandov UM ter njihovi socialni varnosti in sočasno prispevala k napredku znanosti na globalnem nivoju.

Kot rektor UM bom skrbel za spoštovanje načel enakih možnosti, etike in integritete v raziskovanju ter standardov, ki jih je UM v preteklem obdobju vzpostavila na tem področju. Na UM deluje Komisija za etiko UM in sledi smernicam Nacionalnega sveta za etiko in integriteto v znanosti. V letu 2025 je bil sprejet dokument⁹ Enakost spolov, raznolikost in vključevanje: akcijski načrt Univerze v Mariboru za obdobje 2026–2030. Akcijski načrt kadrovske strategije za raziskovalce¹⁰ je bil pregledan, ukrepi pa posodobljeni v skladu z usmeritvami Evropske komisije v letu 2023 v okviru zunanje evalvacije za ohranitev evropskega znaka za odličnost človeških virov v raziskovanju ("Human Resources Strategy for Researchers" (HRS4R)).

Posebno pozornost bom kot rektor namenil ustvarjanju priložnosti za vključevanje študentov v raziskovalno, umetniško in drugo dejavnost. Študentom želimo omogočiti širši nabor možnosti sodelovanja v znanstvenoraziskovalni, umetniški in projektni dejavnosti, ki vključujejo reševanje realnih projektnih izzivov delodajalcev, interdisciplinarno projektno usmerjeno delo, inovacijske pobude ter individualne raziskovalne projekte (npr. ŠI:UM, ŠI:UM (NOO), IŠRI:UM, PDŠ ter PUŠ v delovno okolje, Inovacijski sklad, ...) ter druge oblike sodelovanja. UM študentom že nudi celovito strokovno podporo v obliki t. i. facilitatorstva, ki vključuje pomoč pri načrtovanju in izvedbi projektnega ali raziskovalnega dela, dogodka, delavnice in konzultacije z delodajalci ter podporo interdisciplinarnemu povezovanju.

7. Prilagoditev delovanja po načelih odprte znanosti in uveljavljanje odprtega dostopa do znanstvenih dokumentov, podatkov in rezultatov raziskav ter javne raziskovalne infrastrukture

Kot rektor UM bom podpiral nadaljnje uresničevanje načel odprte znanosti, področja na katerem sam aktivno delujem kot ambasador odprte znanosti UM. Na UM smo sprejeli krovni dokument Politike odprte znanosti Univerze v Mariboru¹¹ za namen uresničevanja načel odprte znanosti ter vzpostavljeno stičišče za razvoj in implementacijo odprte znanosti. Izvedena je bila celostna prilagoditev delovanja UM po načelih odprte znanosti v okviru izvedbe nacionalnega projekta SPOZNAJ (projekt sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije, in Evropska unija – NextGenerationEU). Razvita in delujoča infrastruktura za podporo odprtim rezultatom raziskav preko Digitalne knjižnice UM (DKUM) in Repozitorija UKM, odprti raziskovalni infrastrukturi s poudarkom na opremi z Bazo raziskovalne infrastrukture UM in odprtimi izobraževalnimi viri v sklopu Skriptarnice, kot tudi odprtega založništva preko Univerzitetne založbe UM. Uveljavlja se podatkovno skrbništvo po načelih odprte znanosti (načela FAIR) preko mreže podatkovnih skrbnikov UM, vzpostavljene v letu 2024. Vpeljana je bila delujoča mreža Ambasadorji odprte znanosti UM (2025). UM aktivno sodeluje v mednarodnih in nacionalnih pobudah, povezanih z odprto znanostjo (npr. Barcelonska deklaracija o odprtih raziskovalnih informacijah (2024), Koalicija za napredek vrednotenja raziskav-CoARA (2022), Združenje EOSC (2021), Evropsko združenje za občansko znanost-ECSA (2026), Slovenska skupnost odprte znanosti-SSOZ (2022)). Kot rektor bom spodbujal vse omenjene dejavnosti, ki bodo krepile delovanje UM po načelih odprte znanosti .

IV. PODROČJE KAKOVOSTI

Univerza v Mariboru svoje procese notranjega spremljanja in upravljanja kakovosti temelji na evropskem pristopu, ki ga v osnovi opredeljujejo Standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru¹², kot so jih potrdili ministri, odgovorni za visoko šolstvo, ter na lastnih strateških in razvojnih ciljih na tem področju. Na ta način zagotavljamo skladnost z nacionalnimi določbami in merili, ki jih za področje kakovosti opredeljujeta ZVIS-1 oziroma podzakonski akti Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS), hkrati pa omogočamo strukturiran sistem za razvoj in napredek, ki je merljiv in usmerjen v učinke.

V preteklem obdobju je Univerza v Mariboru skozi postopek podaljšanja institucionalne akreditacije dobila potrditev, da je njen sistem kakovosti ustrezno zastavljen in da z njim uspešno odgovarja na izzive in odgovornost, ki jo nosi za spremljanje in razvoj svoje dejavnosti. Skozi proaktivno delo članov Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze (KOKU) je bilo doseženo, da so postopki samoevalvacije članic poenoteni v formi ter glede uporabe temeljnih kazalnikov kakovosti po področjih, razvit pa je bil tudi sistem centralne informacijske podpore pri zagotavljanju podatkov ter vnaprej pripravljenih prikazov trendov teh podatkov. Nedvomno je bil storjen korak naprej v smeri racionalnega pristopa k procesom kakovosti, ki temeljijo na učinkih, ter ki nosilce vsebinske samoevalvacije v čim večji meri razbremenjujejo administrativnih nalog. To je smer, ki je skladna s sodobnimi smernicami in izraženimi potrebami akademske skupnosti in jo je treba tudi v prihodnje prednostno razvijati.

K jasni prepoznavi pomena dobro razvitega notranjega sistema kakovosti priča tudi vedno večje število resornih prodekanov na članicah ter institucionalna prepoznavna razvojne funkcije predsednika Komisije za ocenjevanje kakovosti članic. Z vstopom v drugo fazo notranjih programskih evalvacij študijskih programov, ki preko follow-up evalvacij preverjajo storjen napredek in sledenje sodobnim trendom, smo vzpostavili celovit sistem spremljanja razvoja kakovosti študijskih programov, ki je mednarodno primerljiv in nam daje dobre temelje tudi za

uspešno izvajanje nove pristojnosti, ki jo ZViS-1 daje univerzam, ki jim je bila dvakrat zapored institucionalna akreditacija podaljšana za maksimalno obdobje, in sicer možnost, da bomo lahko, z izjemo reguliranih poklicev, samostojno akreditirali svoje študijske programe.

Če je na eni strani sistem zunanjih evalvacij NAKVIS, ki se bolj osredotočajo na izobraževalno komponento, skozi leta postal predvidljiv, vedno bolj racionalen in kot tak nudi pričakovano podporo razvoju univerz, pa lahko ugotovimo, da je bilo v zadnjem obdobju na področju kakovosti precej nejasnosti v zvezi z novostmi, ki jih je z vidika evalvacije kakovosti znanstvenoraziskovalne dejavnosti prinesel ZZrID, pri čemer s strani pristojne Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS) vsi postopki še niso dovolj jasno opredeljeni oziroma so pilotne izvedbe zunanjih evalvacij pokazale še precej težav in možnosti za izboljšave.

V prihodnjem obdobju pričakujem, da bomo predvsem slednjemu morali posvetiti še posebej veliko pozornosti, da se bo s proaktivnim pristopom in sodelovanjem z ARIS doseglo, da bo tudi veja kakovosti, ki specifično naslavlja znanstvenoraziskovalno področje, racionalnejša, bolj povezana z že vzpostavljenimi sistemi in postopki v Republiki Sloveniji, ter bolj predvidljiva v smislu jasnih vnaprej znanih standardov in meril za ocenjevanje kakovosti raziskovalnih organizacij. Zavzemal sem bom za poenotenje evalvacij znanstvenoraziskovalnega dela, ki sedaj poteka po vzporednih mehanizmih obeh temeljnih zakonov, saj je takšen pristop nujen za celovito presojo kakovosti univerze, kjer sta izobraževalna in raziskovalna dejavnost tesno prepleteni in soodvisni.

Tako kot se hitro razvija in spreminja visokošolski prostor, mu mora slediti tudi razvoj ter vzpostavljanje novih oziroma racionalizacija obstoječih procesov kakovosti, ki opredeljujejo celovito notranje spremljanje in upravljanje naše dejavnosti. Želim si, da bomo na Univerzi v Mariboru tudi v prihodnje zasledovali sodoben sistem kakovosti, ki bo temeljil na transparentnosti, primerljivosti, nenehnem izboljševanju in vključenosti vseh deležnikov. Iskreno zasledovanje takšne usmeritve bo zagotovilo kulturo kakovosti, ki si jo predstavljam kot stalen način razmišljanja, vedenja in organizacijskih praks znotraj institucije, ki spodbuja trajno izboljševanje v vseh vidikih delovanja.

Z upoštevanjem strateških ciljev Strategije Univerze v Mariboru za obdobje 2021 – 2030 ter nacionalnih in mednarodnih smernic se bom kot rektor Univerze v Mariboru na področju kakovosti zavzemal in skrbel predvsem za:

- nadgraditev notranjega institucionalnega sistema kakovosti, ki bo omogočal učinkovit in na evropskem pristopu temelječ postopek notranje akreditacije študijskih programov;
- nadaljnji razvoj in nadgradnjo informacijske podpore spremljanju kakovosti univerze in njenih članic, vključno s samoevalvacijskimi procesi na ravni članice in na ravni študijskih programov oz. raziskovalnih skupin;
- nadaljnji razvoj internih izobraževanj IzpopolniUM, s katerimi Univerza v Mariboru omogoča svojim sodelavcem in študentom nadgradnjo oz. pridobitev ključnih kompetenc ter mehkih veščin in znanj;
- zasledovanje racionalnega pristopa k procesom kakovosti, ki bodo temeljili na učinkih in odgovornem zaključevanju zastavljenih ciljev in ukrepov;
- poenotenje pristojnosti in racionalizacijo nacionalnih postopkov zunanjih evalvacij NAKVIS oziroma ARIS, ki bo odpravila dvojnost in omogočila vzpostavitev enotnega zunanjega evalvacijskega mehanizma, ki bo celovito, enakovredno in konsistentno ocenil obe temeljni funkciji univerz — izobraževalno in znanstvenoraziskovalno;

- uspešno izvedbo postopka podaljšanja institucionalne akreditacije, za katerega bo dokumentacijo treba oddati septembra 2027, zato bo ustanovitev kompetentne samoevalvacijske skupine za pripravo in izpeljavo postopka podaljšanja akreditacije ena izmed prvih nalog ob prevzemu rektorskega mandata;
- nadaljnji razvoj mehanizmov, ki bodo zagotavljali razvoj kulture kakovosti, temelječe na odgovornosti, etiki in vključevanju vseh deležnikov.

Skrbel bom, da bomo tudi v prihodnjem obdobju na Univerzi v Mariboru uspešno razvijali in izvajali mehanizme zagotavljanja kakovosti s katerimi bomo upravičili odgovornost samostojnega razvijanja izobraževalne, znanstvenoraziskovalne, umetniške in strokovne dejavnosti. Zagotavljam, da bom kot rektor spoštoval neodvisno vlogo Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze in da bo vodstvo Univerze v Mariboru njene ugotovitve ter predloge celovito in natančno preučilo ter jih smiselno vključevalo v razvojne dokumente Univerze v Mariboru. Za slednje bom poskrbel, da bodo usklajeni s strateškimi cilji sprejete Strategije Univerze v Mariboru za obdobje 2021–2030, da bodo vključevali izražene potrebe članic in bodo našo univerzo tudi v prihodnje peljali v smeri odličnosti, ki je bila uspešno zastavljena v zadnjih 8 letih in ki je prepoznana v domačem in mednarodnem okolju.

V. ŠTUDENTI

Študenti s svojo radovednostjo, ustvarjalnostjo in željo po znanju dajejo smisel obstoju univerze. S svojimi vprašanji, razpravami in raziskovanjem ne le sprejemajo znanje, temveč ga tudi soustvarjajo ter s tem oblikujejo akademsko skupnost, ki je dinamična in usmerjena v razvoj novih idej.

Pomembno vlogo pri tem imajo tudi študentski predstavniki, ki delujejo kot most med študenti in vodstvom univerze ter skrbijo, da se glas študentske skupnosti sliši in upošteva. Njihova naloga ni le zastopanje interesov kolegov, temveč tudi soustvarjanje boljšega študijskega okolja, spodbujanje dialoga in iskanje rešitev, ki prispevajo k razvoju univerze kot celote. Z zadovoljstvom ugotavljam, da študentska skupnost na Univerzi v Mariboru izkazuje odgovornost, integriteto in empatijo, premore kritično razmišljanje ter je preko svojih predstavnikov pripravljena prisluhniti in prepoznati raznolika mnenja, kar pomembno prispeva k vključujoči in dinamični akademski skupnosti.

Kot rektor bom skrbel za to, da bodo študentke in študenti v središču našega razmišljanja ter oblikovanja vsebin in aktivnosti. Študentske predstavnike bomo tudi v prihodnje obravnavali kot enakovredne partnerje na vseh področjih delovanja in upravljanja univerze. Moja naloga bo zagotavljati spoštovanje neodvisnosti študentskega glasu ter hkrati ustvarjati pogoje za aktivno in učinkovito delo študentskih svetov na študijskem in obštudijskem področju. Ohraniti in krepiti želim zastopanost študentov v najvišjih organih Univerze v Mariboru ter zagotoviti, da njihovo mnenje ni zgolj slišano, temveč tudi dejansko upoštevano pri oblikovanju politik in odločitev. Graditi želimo kulturo dialoga, v kateri so študenti enakovreden sogovornik, saj le tako lahko nastaja univerza, ki jo njeni člani resnično sooblikujejo.

Na UM imamo vzpostavljen za slovenske razmere edinstven sistem študentskega predstavništva, ki vključuje študentke in študente prodekane ter študentko ali študenta prorektorja za študentska vprašanja kot enakovredne člane vodstev fakultet in univerze. UM zagotavlja sistemska sredstva za njihovo delovanje in ustvarjanje vsebin ter razvoj projektov. Za uspešno delovanje takšnega sistema sta ključna medsebojno spoštovanje in konstruktiven dialog. V času opravljanja funkcije prorektorja za znanstvenoraziskovalno dejavnost Univerze v Mariboru sem imel priložnost sodelovati s številnimi študentskimi predstavniki ter se udeležiti

več projektov študentskih svetov. Univerza bo odprta tudi za predloge študentov glede izboljšav študentskih anket ter si bo prizadevala za njihovo večjo učinkovitost in smiselnost, saj so kakovostne povratne informacije temelj izboljševanja študijskega procesa.

Z veseljem ugotavljam, da študentska skupnost na UM resnično živi svoj slogan »od študentov za študente«. Na to smo lahko upravičeno ponosni, saj številni kakovostni projekti dokazujejo predanost, ustvarjalnost in solidarnost študentov. Med njimi izstopajo krvodajalske akcije, univerzitetna športna liga, sistem tutorstva ter raznolike pobude študentskih svetov fakultet na področju dobrotelčnosti in spodbujanja zdravega življenjskega sloga.

Pomemben del študentskega utripa predstavljajo tudi organizacija študentskih konferenc, strokovnih ekskurzij in izdajanje študentskih glasil. Prav tako ne gre zanemariti družabnega vidika, ki ga soustvarjajo spoznavni večeri, brucovanja in drugi dogodki, saj ti pomembno prispevajo k povezovanju, izmenjavi izkušenj ter oblikovanju pristne skupnosti. Vse pomembno bogati študentsko življenje in krepi občutek pripadnosti univerzi.

A univerza ni zgolj prostor predavanj, izpitov in administracije. Je tudi prostor odnosov, izkušenj in pripadnosti. Študent, ki se počuti vključenega, povezanega in slišane, je bolj aktiven, uspešnejši ter tudi po zaključku študija ostaja njen ambasador. Danes pa študenti univerzo pogosto doživljajo zgolj skozi prizmo svoje fakultete. Prav tu se odpira prostor za razvoj skupne univerzitetne identitete, ki presega meje posameznih članic in ustvarja občutek skupnega poslanstva. Spodbujati želimo skupne, interdisciplinarne dogodke, ki povezujejo študente različnih fakultet in gradijo zavest o tem, da je Univerza v Mariboru več kot vsota svojih delov.

Kot rektor si bom prizadeval za ustvarjanje spodbudnega okolja in zagotavljanje ustreznih materialnih pogojev za uresničevanje strateških ciljev univerze, zlasti tistega, ki poudarja celosten razvoj študentk in študentov skozi kakovostne študijske in obštudijske vsebine. Tudi v prihodnje moramo podpirati vsebine, ki v študentsko življenje prinašajo dodano vrednost in so se izkazale kot uspešne in učinkovite bodisi na področju pridobivanja dodatnih kompetenc, bodisi z vidika nujenja vsebin za sprostitev, zabavo, povezovanje, navezovanje stikov in zdravo preživljanje časa ob študiju. To je v današnjem času še posebej pomembno, saj je študijsko obdobje lahko tudi zahtevno in obremenjujoče. Univerza mora zato predstavljati tudi prostor podpore, ravnotežja in osebnega razvoja. Pri tem bomo zmanjševali administrativne ovire pri organizaciji študentskih projektov ter iskali načine, da prepoznamo in nagradimo aktivne študente, ki s svojim angažmajem prispevajo h kakovosti univerzitetnega življenja.

Izhajajoč iz svojih izkušenj, pogovorov s študentskimi predstavniki in strateških usmeritev UM menim, da je treba v prihodnjem rektorskem mandatu v ospredje postaviti:

1. nadaljnje zagotavljanje strokovne podpore in stabilnih finančnih virov za delovanje študentskih predstavnikov in študentskih svetov. Višino sredstev je treba prilagoditi realnim potrebam ter omogočiti tako kontinuiteto obstoječih kot razvoj novih vsebin. Prizadevali si bomo za postopen dvig sredstev za študentske svete članic in Študentski svet Univerze v Mariboru, za usklajevanje financiranja z inflacijo in dejanskimi stroški dela ter za večjo fleksibilnost pri porabi sredstev, ki bo omogočala odzivanje na aktualne potrebe študentov;
2. zagotavljanje primerljive obštudijske dejavnosti in dostopa do vsebin za vse študente, tudi na članicah izven Maribora. Stabilno financiranje in aktivno spodbujanje študentskih pobud na vseh članicah je pogoj za to, da univerzitetna identiteta ni zgolj deklarativna, temveč živeta izkušnja vsakega študenta;

3. nadgraditi vzpostavljena izobraževanja za študentske predstavnike in strokovno podporo rektorata v smeri opolnomočenja študentskih predstavnikov za učinkovito soustvarjanje in soupravljanje;
4. iskanje inovativnih pristopov za večjo vključenost študentk in študentov v predstavniška telesa, zlasti na članicah, kjer se soočajo z izzivi na tem področju;
5. nadaljevanje sistemskih spodbud za vključevanje študentk in študentov v znanstvenoraziskovalno in umetniško dejavnost že v zgodnjih fazah študija, saj ideje in potenciali mladih predstavljajo ključen vir inovacij in družbenega napredka;
6. podporo nadaljnjemu razvoju Univerzitetne športne lige, ki se je izkazala kot izjemno uspešen projekt, ki vsako leto raste tako z vidika števila vključenih ekip in fakultet, kot tudi v svoji kakovosti. Posebno pozornost je treba nameniti športu, ki ima pomembno vlogo pri zdravju in povezovanju študentov in ponovno premisliti o umestitvi športno gibalnih aktivnosti v študijske programe, predvsem v 1. letnikih, kot je predvideno v ZVIS-1. Univerza si bo prizadevala za obnovo in nadgradnjo osnovne športne infrastrukture, predvsem Univerzitetnega športnega centra Leona Štuklja, ter za ustvarjanje pogojev, ki bodo omogočali razvoj kakovostnega športnega programa, primerljivega z dobrimi praksami iz tujine. Prav tako si bomo prizadevali za vključevanje v posamezne športne aktivnosti na nacionalnem nivoju. V letošnjem letu so urejene posebne ugodnosti za sodelovanje na Ljubljanskem maratonu.

Kot rektor bom skrbel za tesnejše povezovanje prenosa znanja s študijskim procesom. Študentom želim omogočiti več priložnosti za vključevanje v razvojne projekte, reševanje konkretnih problemov iz okolja ter sodelovanje pri inovacijskih in podjetniških aktivnostih že v času študija. Tukaj bomo nadalje gradili in razvijali mehanizme prenosa znanja in vzpodbude za ustanavljanje študentskih zagonskih podjetij, ki izvirajo iz njihovih raziskovalnih in inovacijskih idej. S tem bomo gradili generacije diplomantov, ki ne bodo le iskalci zaposlitve, temveč tudi ustvarjalci novih priložnosti.

Verjamem, da bomo v sodelovanju s študenti in njihovimi predstavniki uspešno nadgradili že dobro vzpostavljen sistem študentskega predstavnštva in obštudijskih dejavnosti. Kot rektor bom odprt za nove ideje in predloge za nadaljnji razvoj študijske izkušnje, saj se zavedam, da potrebe študentov najbolj poznajo prav študenti sami.

VI. SPODBUDNO DELOVNO OKOLJE

Univerza ni le institucija, temveč skupnost ljudi. Kakovost njenega delovanja je neposredno odvisna od kakovosti odnosov med zaposlenimi in od okolja, v katerem delujejo. Zato je ustvarjanje spodbudnega, vključujočega in varnega delovnega okolja ena temeljnih nalog vodstva univerze.

Medosebni odnosi na univerzi morajo temeljiti na spoštovanju, zaupanju in odprti komunikaciji. Spodbujati je treba kulturo dialoga, v kateri se različna mnenja slišijo in upoštevajo, morebitna nesoglasja pa rešujejo konstruktivno. Kot rektor bom spodbujal okolje, v katerem so ideje dobrodošle, razprava argumentirana, odločitve pa sprejete pregledno, odgovorno in v duhu sodelovanja. Univerza, ki sem jo v poglavju o organizaciji opisal kot okolje epistemske nedoločenosti, potrebuje zaposlene, ki se v takšnem okolju počutijo dovolj varne, da raziskujejo: da zastavijo nepredvidljivo raziskovalno vprašanje, da preizkusijo nepreverjen pedagoški pristop, da zagovarjajo stališče, ki ni prevladujoče. Takšno varnost ne zagotavlja odsotnost konfliktov, temveč zaupanje, da bodo konflikti obravnavani pošteno in argumentirano.

1. Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci

Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci so nosilci pedagoškega procesa in hkrati aktivni raziskovalci in umetniški ustvarjalci. Dvojna narava njihovega dela zahteva delovno okolje, ki ji daje ustrezen prostor. V praksi to pogosto ni samoumevno: pedagoške obveznosti, administrativne naloge, zahteve po raziskovalni produktivnosti in pričakovanja glede sodelovanja z okoljem se seštevajo v obremenitev, ki lahko presega razumno mero in spodkopava kakovost na vseh področjih hkrati.

Kot rektor si bom prizadeval za okolje, v katerem bo pedagoško delo prepoznano kot enakovredno raziskovalnemu. To ni le vprašanje meril za izvolitve in napredovanja, temveč tudi vprašanje dejanskih pogojev dela: ustreznega obsega pedagoških obveznosti, ki dopušča čas za pripravo, refleksijo in inovacijo, dostopa do didaktične podpore in izobraževanj ter institucionalnega priznanja, da je kakovostno poučevanje investicija časa in ustvarjalnosti. Pedagoška mreža bo pri tem igrala osrednjo vlogo kot prostor izmenjave izkušenj, medsebojne podpore in skupnega razvoja pedagoških pristopov.

Za učitelje in sodelavce na začetnih stopnjah akademske poti bom skrbel za zagotovitev sistemske podpore ki presega formalne mentorske sheme. Mlajši kolegi potrebujejo jasne in predvidljive karierni poti, ustrezne pogoje za razvoj raziskovalne in pedagoške kompetence ter okolje, v katerem niso le izvajalci nalog starejših kolegov, temveč se jim priznava prostor za lastno intelektualno pot. Univerza mora aktivno prepoznavati in razvijati potencial novih generacij, jih čim prej vključevati v raziskovalno in pedagoško delo ter jim omogočiti, da soustvarjajo akademski prostor.

Posebno pozornost bom namenil tudi pogojem za učitelje in sodelavce na članicah, ki delujejo izven Maribora. Primerljivost delovnih pogojev, dostop do podpornih storitev rektorata in vključenost v univerzitetne razvojne projekte morajo biti zagotovljeni ne glede na lokacijo, saj je to pogoj za uresničevanje načela, da moč univerze izvira iz raznolikosti vseh njenih članic.

2. Raziskovalci in karierni razvoj v raziskovanju

V poglavju o znanstvenoraziskovalni dejavnosti sem podrobno opisal kadrovske strategije, ki temelji na načelih Evropske listine za raziskovalce in kodeksu ravnanja pri zaposlovanju raziskovalcev, ter zaveze za ohranitev evropskega znaka odličnosti HRS4R. V tem poglavju želim te zaveze umestiti v širši okvir delovnega okolja, saj karierni razvoj raziskovalcev ni le vprašanje razpisov in meril, temveč tudi vprašanje kulture, v kateri se raziskovalno delo odvija.

Raziskovalci na vseh stopnjah kariere, od mladih raziskovalcev do vodij programskih skupin, potrebujejo okolje, ki spodbuja odličnost brez destruktivnega tekmovalnega pritiska. Znanstvena odličnost ne nastaja v izolaciji ali pod pritiskom kratkoročnih kazalnikov, temveč v okolju, kjer je čas za poglobljeno delo, kjer so napake razumljene kot del raziskovalnega procesa in kjer je sodelovanje med kolegi naravno stanje, ne izjema. Kot rektor bom zagovarjal razumevanje odličnosti, ki ni le kvantitativno, temveč vključuje tudi izvirnost, interdisciplinarno odprtost, mentorsko predanost in prispevek k razvoju stroke, kot sem to zapisal v poglavju o organizaciji univerze, kjer sem poudaril, da morajo merila odražati posebnosti posameznih ved.

Prizadeval si bom za povečanje obsega sredstev usposabljanje mladih raziskovalcev v okviru stabilnega financiranja ter za izvajanje celostnega programa, ki bo vključeval ne le raziskovalno delo, temveč tudi razvoj pedagoških kompetenc, izkušnje mednarodnega delovanja in pripravo

na samostojno akademsko kariero. Podpiral bom sprejem Politike podoktorskega usposabljanja, s katero bo sistemsko utrjena podpora raziskovalcem na kritičnem prehodu med doktorskim študijem in samostojno raziskovalno potjo. Ta prehod je za mnoge najtežji: podoktorski raziskovalci pogosto delajo v pogojih visoke negotovosti, s kratkoročnimi pogodbami in brez jasne perspektive. Univerza mora te pogoje izboljšati, kolikor ji institucionalni in finančni okvir to dopuščata, in hkrati iskreno komunicirati omejitve, ki jih ne more odpraviti sama.

Za uveljavljene raziskovalce in vodje programskih skupin bo poudarek na zagotavljanju pogojev za dolgotrajno, poglobljeno delo, na zmanjševanju administrativne obremenitve, ki jo prinaša vodenje projektov in programov, ter na krepitvi strokovne podpore pri prijavi in izvedbi projektov, ki sem jo opisal v poglavju o raziskovalni dejavnosti.

3. Strokovno osebje

V poglavju o organizaciji univerze sem podrobno opisal konstitutivno vlogo strokovnih služb za delovanje univerze ter izpostavil izkušnje, ki sem jih na tem področju pridobil kot prorektor za znanstvenoraziskovalno dejavnost. V tem poglavju želim te ugotovitve prevesti v konkretne zaveze glede delovnega okolja strokovnih sodelavk in sodelavcev. Prav tako je potrebno izpostaviti sodelavce v Univerzitetni knjižnici Maribor, katere vloga presega okvirje Univerze v Mariboru, saj skrbijo za razvoj knjižnične dejavnosti v vlogi regionalne knjižnice ter Študentskih domovih Maribor, ki zagotavljajo pogoje za bivanje študentov.

Kakovost strokovne podpore je neposredno odvisna od pogojev, v katerih strokovni sodelavci delajo. Zahteve, s katerimi se soočajo, so v zadnjih letih bistveno narasle: zakonodaja se je spremenila in se še spreminja, evalvacijski postopki so vse kompleksnejši, mednarodni projekti zahtevajo specializirana znanja in prilagodljivost, digitalizacija procesov pa poleg poenostavitve prinaša tudi nove kompetence, ki jih je treba razvijati sproti. V takšnih razmerah strokovne službe ne morejo uspešno delovati, če so razumljene le kot izvajalke predpisanega, temveč potrebujejo okolje, ki jim priznava strokovno presojo, spodbuja iniciativnost in jim zagotavlja možnosti za razvoj.

Kot rektor si bom prizadeval za jasne karijerne poti strokovnih sodelavcev, za stalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje ter za razvoj programa internih izobraževanj IzpopolniUM, ki sem ga izpostavil v poglavju o kakovosti, kot enega od instrumentov krepitve kompetenc na tem področju. Sistem nagrajevanja mora biti zasnovan tako, da prepoznava nadpovprečno zavzetost in strokovnost, delovno okolje pa mora biti takšno, da spodbuja soustvarjanje rešitev, ne le odzivanje na navodila. Dolgoročna stabilnost in zadovoljstvo strokovnih služb sta pogoj za institucionalno odpornost univerze, in investicija v njihov razvoj je naložba, ki se povrne v kakovosti vsega, kar univerza dela.

4. Medgeneracijsko sodelovanje in akademska dediščina

Ob skrbi za zaposlene, ki so v aktivni službi, pa ne smemo prezreti izjemne vrednosti izkušenj, akademske širine in zrelosti, ki jih prinaša dolgoletno delovanje v univerzitetnem prostoru. Univerza v Mariboru je v letu 2025 praznovala petdeset let od ustanovitve. V tem polstoletju so generacije učiteljev, raziskovalcev in sodelavcev zgradile institucijo, kakršna je danes, z vsemi njenimi dosežki, tradicijami in posebnostmi. To je akademska dediščina, ki ji univerza dolguje spoštovanje in ki jo mora aktivno negovati, ne le spoštovati v besedah.

Povezovanje novih pogledov in razvojnega potenciala mlajših generacij z znanjem, izkušnjami in akademsko širino tistih, ki so s svojim delom že pomembno zaznamovali univerzitetni prostor, ustvarja okolje, v katerem se znanje prenaša, pogloblja in razvija. Medgeneracijsko učenje in sodelovanje zato razumem ne kot abstraktno vrednoto, temveč kot konkreten organizacijski princip, ki se uresničuje v skupnem delu na programskih jedrih, v somentorstvu pri doktorskem študiju, v pedagoški mreži in v vsakodnevni praksi oddelkov in kateder.

Univerza v Mariboru na tem področju že razpolaga z dragocenimi institucionalnimi oblikami kot je Center za zaslužne profesorje in upokojene visokošolske učitelje. Zaslužni profesorji in upokojeni učitelji so dragoceni sogovorniki pri oblikovanju strateških usmeritev, pri evalvacijskih procesih, pri popularizaciji znanosti in umetnosti ter pri uvajanju mlajših kolegov v akademski poklic. Njihova vključenost ni le stvar pietete do preteklosti, temveč tudi stvar razvojne modrosti. Kot rektor bom podpiral nadaljnje delovanje in razvoj Centra, saj razumem njegovo poslanstvo kot bistveno za kontinuiteto akademske kulture. Univerza, ki preseka vez s tistimi, ki so jo gradili, izgubi del lastnega institucionalnega spomina in s tem tudi del sposobnosti razumevanja lastne poti, svojih dosežkov in svojih trajnih usmeritev.

5. Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem

Za dolgoročno zadovoljstvo vseh zaposlenih, ne glede na to, ali opravljajo akademsko ali strokovno delo, je pomembno zagotavljanje ustreznega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Univerza mora ostati zgleden delodajalec, ki podpira prožne oblike dela, kot je delo na domu, ter spodbuja ukrepe za varovanje zdravja, socialne varnosti in stabilnosti zaposlenih. Akademsko delo ima posebnost, ki je hkrati prednost in tveganje: v veliki meri ni vezano na prostor in čas, kar omogoča prilagodljivost, a hkrati zabrisuje mejo med poklicnim in zasebnim. Posledica je lahko stalna dosegljivost, ki vodi v izgorevanje, kar še posebej prizadene mlade raziskovalce, učitelje z velikim pedagoškim bremenom in strokovne sodelavce v obdobjih intenzivnih evalvacijskih ali projektnih postopkov.

Kot rektor bom podpiral razvoj prožnih oblik dela ter spodbujal kulturo, ki spoštuje pravico do odklopa ter ustrezno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. To ni le vprašanje posameznikove odgovornosti, temveč tudi vprašanje institucionalnih pričakovanj: univerza mora preverjati, ali njeni procesi, roki in pričakovanja glede odzivnosti dopuščajo normalno življenje zunaj institucije. Prepričan sem, da je univerza, ki skrbi za počutje in zdravje svojih zaposlenih, dolgoročno tudi bolj ustvarjalna in produktivna.

6. Prepoznavanje in nagrajevanje kakovostnega dela

Spodbudno okolje pomeni tudi okolje, v katerem je kakovostno, zavzeto in nadpovprečno delo prepoznano ter ustrezno nagrajeno. Nov pristop k vrednotenju delovne uspešnosti, ki ga je načrtala reforma plačne zakonodaje, prinaša priložnost, da to področje dodatno okrepimo in ustrezno nadgradimo v smeri jasnega, preglednega in spodbudnega sistema nagrajevanja najbolj uspešnih zaposlenih. Pri tem bom zagovarjal, da sistem nagrajevanja ni omejen le na raziskovalne dosežke, temveč vključuje tudi pedagoško odličnost, prispevek k organizacijskemu razvoju univerze, mentorsko delo in inovativnost pri opravljanju strokovnih nalog. Univerzitetna skupnost je sestavljena iz različnih vlog, ki vse prispevajo k skupnemu uspehu, in sistem vrednotenja mora to raznolikost odražati.

Pomemben del prepoznavanja dela je tudi ustrezna komunikacija dosežkov. Univerza mora aktivno predstavljati uspehe svojih zaposlenih, tako akademskih kot strokovnih, in graditi

kulturo, v kateri so dosežki posameznikov razumljeni kot dosežki celotne skupnosti. To krepi pripadnost instituciji in spodbuja okolje, v katerem odličnost ni izjema, temveč pričakovani standard.

7. Enake možnosti, etika in integriteta

Univerza je in mora ostajati etična skupnost in prostor vrednot. To pomeni spoštovanje najvišjih standardov integritete, odgovornosti in akademske poštenosti. Etika ni le skupek pravil, temveč način razmišljanja in delovanja, ki se odraža v vsakodnevni odločitvah. Kot rektor bom spodbujal kulturo, v kateri so poštenost, integriteta, odgovornost in spoštovanje temeljne vrednote akademske skupnosti.

Zagotavljanje enakih možnosti za vse zaposlene, ne glede na spol, starost, etnično pripadnost, invalidnost ali katero koli drugo osebno okoliščino, je temeljno vodilo, ki ga bom kot rektor dejavno uresničeval. V poglavju o raziskovalni dejavnosti sem izpostavil sprejetje Akcijskega načrta za enakost spolov, raznolikost in vključevanje za obdobje 2026–2030. Ta načrt ni le dokument, temveč zaveza, ki zahteva dosledno izvajanje na vseh ravneh univerze, od postopkov zaposlovanja in napredovanja do vsakodnevne prakse na oddelkih in v službah. Posebno pozornost bom namenil ustvarjanju pogojev, v katerih nobena oblika diskriminacije, nadlegovanja ali neenake obravnave ne ostane neprepoznana ali neobravnavana. Univerza mora biti prostor, kjer se vsak posameznik počuti varen, spoštovan in vključen.

Akademska integriteta, ki sem jo obravnaval tudi v poglavju o raziskovalni dejavnosti v kontekstu Komisije za etiko in smernic Nacionalnega sveta za etiko in integriteto v znanosti, je pogoj za verodostojnost univerze v razmerju do družbe. Kot rektor bom zagovarjal jasne standarde, učinkovite postopke in kulturo, v kateri je integriteta razumljena ne kot omejitev, temveč kot pogoj za akademsko svobodo: le univerza, ki je notranje verodostojna, lahko navzven zahteva avtonomijo.

8. Univerza kot privlačen delodajalec

Moj cilj je univerza, kjer se vsak posameznik, ne glede na to, ali je učitelj, raziskovalec, umetnik, strokovni sodelavec ali zaslužni profesor, počuti kot pomemben del skupnosti, ima možnost razvijati svoje potenciale ter z njegovim delom prispeva k skupnemu uspehu. Le v takšnem okolju lahko nastajajo vrhunski rezultati tako na področju izobraževanja kot raziskovanja, in le takšna univerza je lahko dolgoročno uspešna ter privlačna za najboljše kadre.

V pogojih, ko si univerze in druge institucije na nacionalnem in mednarodnem trgu dela konkurirajo za najboljše učitelje, raziskovalce in strokovne sodelavce, je kakovost delovnega okolja vse bolj odločilen dejavnik privlačnosti. Plačni pogoji so pomembni, a sami po sebi ne zadostujejo: ljudje iščejo tudi smiselno delo, spoštljivo okolje, priložnosti za razvoj in občutek, da njihov prispevek šteje. Univerza v Mariboru mora biti kraj, kamor najboljši kadri želijo priti in kjer želijo ostati, ker jim okolje omogoča, da počnejo najboljše delo svojega življenja. To ni le kadrovska strategija, to je pogoj za uresničevanje vseh drugih ciljev tega programa.

VII. PROSTORSKI RAZVOJ IN INFRASTRUKTURA UNIVERZE

Univerza v Mariboru ni zgolj izobraževalna in raziskovalna ustanova; je institucija, ki sooblikuje razvojno identiteto celotne vzhodne kohezijske regije in s svojo mrežo članic sega v Celje, Krško,

Brežice, Kranj in Ljubljano. Ta razpršena geografija ni zgolj organizacijska danost, temveč izraz poslanstva: prinašati kakovostno visoko šolstvo, raziskovalno kulturo in inovacijski ekosistem tja, kjer je potreba po njih največja, in pri tem krepiti policentrični model nacionalnega razvoja. V obdobju, ko se Slovenija sooča z demografskimi premiki, centralizacijskim pritiskom in potrebo po pametni specializaciji regij, je vloga Univerze v Mariboru strateškega pomena. Naša univerza je najpomembnejši generator visokokvalificiranih kadrov in hkrati osrednji partner pri prenosu znanja v gospodarski in javni sektor. To vlogo moramo v prihodnjem mandatu ne le ohranjati, ampak sistematično krepiti s premišljenim povezovanjem članic, ki delujejo v različnih regijah, z usklajevanjem raziskovalnih prioritet z regionalnimi razvojnimi strategijami ter z aktivnim soustvarjanjem pogojev, da mladi ljudje v teh okoljih najdejo razloge za ostajanje in vračanje.

Na nacionalni ravni je Univerza v Mariboru nepogrešljiv element uravnotežene razvojne politike. Investicijski cikel ni le infrastrukturna prenova ene univerze; je prispevek h krepitvi celotne nacionalne raziskovalne in izobraževalne kapacitete. Platforma INNOVUM in RIUM2 sta v tem smislu tudi nacionalna projekta, saj krepita infrastrukturno podlago, ki bo služila raziskovalcem iz celotne Slovenije in širše. Naša zaveza je, da bomo ta sredstva upravljali odgovorno, pregledno in v duhu odprtega dostopa, ki tretira nacionalno raziskovalno infrastrukturo kot javno dobro.

Razmerje med univerzo in mestom, v katerem deluje, nikoli ni enosmerno. Univerza v Mariboru je med največjimi delodajalci v mestu in širši regiji, njeni študenti in zaposleni sooblikujejo ekonomsko, kulturno in demografsko tkivo mestnega življenja, njeni prostori pa so sestavni del urbanega organizma. Investicijski cikel, ki se zdaj začne, bo preoblikoval več mestnih lokacij in s tem neposredno vplival na urbanistični razvoj Maribora. To prinaša priložnost, pa tudi odgovornost. Univerza mora pri načrtovanju svojih investicij delovati kot odgovoren urbanistični akter: usklajevati se z mestnim občinskim prostorskim načrtom, aktivno sodelovati pri pripravi občinskih podrobnih prostorskih načrtov za lokacije svojih članic in skrbeti za to, da nove stavbe niso zgolj funkcionalni objekti, temveč prispevajo h kakovosti javnega prostora, zeleni infrastrukturi in trajnostni mobilnosti. S tem bo univerza svojo prostorsko politiko dosledno usklajevala s strateškimi dokumenti Mestne občine Maribor ter hkrati utrjevala svojo prepoznavnost kot institucija, ki je del mesta in za mesto.

Sorazvoj pomeni tudi programsko povezovanje. Univerza mora skupaj z mestom razvijati prostore, ki jih ne bodo uporabljali le študenti in zaposleni, temveč tudi širša skupnost: odprte knjižnice, laboratorije za prototipiranje, galerijske in razstavne prostore, športno infrastrukturo. V prihodnjem mandatu bo Univerza v Mariboru skupaj z Mestno občino Maribor in drugimi deležniki na področju športa razvijala model souporabe športne infrastrukture, ki bo študentom, zaposlenim in širši skupnosti omogočal kakovosten dostop do športnih objektov in programov. To ne pomeni le urejanja urnikov in najemnih razmerij; pomeni skupno načrtovanje vzdrževanja, nadgradenj in morebitnih novih objektov ob upoštevanju potreb tako univerzitetne kot mestne skupnosti. Univerza mora pri tem delovati kot partner, ki v souporabo prinaša ne le uporabnike, temveč tudi znanje, od športne medicine in rehabilitacije do trajnostnega načrtovanja športnih objektov in managementa športnih prireditev.

V Strategiji Univerze¹³ v Mariboru sprejeti za obdobje 2021 – 2030 je za področje Prostorskega razvoja univerze predvideno, da bo Univerza v Mariboru sledila smernicam vlaganja v zeleno infrastrukturo, ter svoj prostorski razvoj snovala na sistematičnem spremljanju in upoštevanju trendov prenove in gradnje objektov, s poudarkom na trajnosti, družbeni odgovornosti in energetski samozadostnosti. Prav tako je predvideno aktivno sodelovanje pri kreiranju regionalne razvojne politike in z integracijo raziskovalno razvojne infrastrukture še posebej dan prispevek k razvoju gospodarstva. Trenutno vodstvo si je prizadevalo za uresničitev teh načrtov,

ki so presegali razmišljanje v smeri prenove izključno posameznih stavb in pridobivanju parcialnih sredstev za reševanje problemov samo za določene članice.

Stavbni fond na Univerzi v Mariboru je za posamezne članice v dotrajanem stanju, mlajše članice s svojimi stavbami ne razpolagajo ali imajo veliko prostorsko stisko za izvedbo tako izobraževalnega kot raziskovalnega procesa. V vodstvu smo v preteklem mandatu aktivno delovali na nacionalni ravni ter prav tako na različnih lokalnih ravneh vezano na lokacije posameznih članic Univerze v Mariboru. V mandatu trenutnega rektorja UM smo že zagotovili finančna sredstva v višini 392.780.000 EUR za nov stavbni fond in za novo raziskovalno infrastrukturo. Skupna vrednost vseh načrtovanih investicij v stavbno in raziskovalno infrastrukturo presega pol milijarde evrov. Za zagotovitev finančnih sredstev za vse načrtovane investicije Univerze v Mariboru so zato v teku tudi aktivnosti zagotavljanja finančnih virov, ki so predvideni v okviru infrastrukturnega stebra novega zakona o visokem šolstvu (podlaga »Strategija in akcijski načrt za ozelenitev javne izobraževalne in raziskovalne infrastrukture v Sloveniji do leta 2030«) ter evropskih sredstev trenutne in prihodnje perspektive izvajanja kohezijske politike, v pripravo katere smo v vodstvu UM aktivno vključeni.

V naslednjih štirih letih si bom zato prizadeval nadaljevati in nadgraditi že utečene aktivnosti na tem področju s ciljem realizacije vseh zastavljenih projektov ter zagotovitve načrtovanih finančnih sredstev.

Pri pripravi investicijskih načrtov in pri sodelovanju za pripravo podlag, ki bodo omogočile izvedbo največjega investicijskega cikla, je bil dan poudarek na sodobni infrastrukturi, ki bo posameznim članicam omogočala primerno izvedbo izobraževalnega procesa, ter možnost za nadaljnji kakovostni razvoj raziskovalnega dela in sodelovanja z okoljem, ki je tako gospodarstvo, kot javni sektor.

Še posebej sem ponosen kot prorektor za znanstvenoraziskovalno dejavnost Univerze v Mariboru, da smo dne 27.03.2026 oddali vlogo na poziv za nadgradnjo nacionalnih raziskovalnih infrastruktur (RIUM2), ki bo članicam Univerze v Mariboru omogočal dvig kakovosti izvajanja oziroma pospešen razvoj raziskovalnega dela, sedaj tudi na področjih družboslovja in humanistike ter tehnike, naravoslovja, medicine. V sklopu projekta RIUM 2, kot dela platforme INNOVUM, bo izvedena nadgradnja raziskovalne infrastrukture z nabavo najsodobnejše vrhunske raziskovalne opreme. Na Univerzi v Mariboru bomo tako lahko še izboljšali pogoje za izvajanje raziskav in inovacij na različnih področjih znanosti. Ta oprema bo zagotovila tudi uspešnejše mednarodno povezovanje. Kot rektor bom storil vse potrebno za uspešno izvedbo projekta, pri čemer bom gradil na izkušnjah, ki sem jih kot resorni prorektor in vodja projekta pridobil pri dosedanem delu na projektu.

S polaganjem temeljnega kamna za prizidek Fakultete za zdravstvene vede se je začela izvedba investicije za področje zdravstva. Nadaljevala se bo z investicijo za Medicinsko fakulteto, kjer je predvidena novogradnja na lokaciji imenovani Hoferjev trikotnik (arhitekturni natečaj, ki je ključen element pri pripravi potrebne dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja je v teku). Za te investicije je vodstvo Univerze v Mariboru pridobilo sredstva z vložitvijo vloge na poziv po Zakonu o zagotavljanju finančnih sredstev za investicije v slovensko zdravstvo v letih 2021–2031¹⁴. Epidemija covida je pokazala, da sta ti dve področji izjemno pomembni, da moramo kot Univerza v Mariboru, ki se mora zavedati svoje vloge v družbi, skrbeti za nadgradnjo tudi na tem področju. Obe investiciji bosta pripomogli k boljši izobraževalni izkušnji za naše študente, ter zagotavljanju boljših delovnih pogojev na Medicinski fakulteti in Fakulteti za zdravstvene vede. Obveza Univerze v Mariboru na tem področju ostaja povečevanje števila vpisnih mest, čemur bo potrebno tudi slediti.

Najpomembneje je, da na Univerzi v Mariboru ohranimo stabilno okolje in vodenje v času največjega investicijskega ciklusa Univerze v Mariboru. Po obsežni pripravi vse potrebne investicijske dokumentacije v preteklih letih je v obdobju prihodnjega mandata načrtovan pričetek gradbenih del za glavnino investicij v okviru platforme INNOVUM. V okviru te platforme je predvidena tudi izgradnja infrastrukture univerze za področje inovacij, podjetništva in povezovanja z gospodarstvom, tako imenovan INNOVUM podporno okolje.

Kaj si je trenutno vodstvo postavilo kot cilj in kaj bo moja zaveza, da kot rektor pripeljemo do konca so naslednje investicije:

- nadgradnja objekta Centra odličnosti za fotonske, mikro- in nanoelektronske tehnologije na Valvasorjevi ulici v Mariboru,
- prenova objekta Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru z raziskovalnim centrom za logistiko v Celju,
- v osrčju energetskega bazena Republike Slovenije gradnja prizidka Fakultete za energetiko Univerze v Mariboru v Krškem,
- prizidava in prenova objektov Fakultete za elektrotehniko, računalništvo in informatiko,
- prenova objekta Fakultete za gradbeništvo, prometno inženirstvo in arhitekturo,
- novogradnja Fakultete za strojništvo in
- novogradnja Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo.

Moja zaveza bo prav tako izvedba investicije za članice, ki domujejo na Koroški cesti. Tukaj se že sedaj pripravljamo na pridobitev vseh podlag za izgradnjo novih stavb za naslednje članice (arhitekturni natečaj, ki je ključen element pri pripravi potrebne dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja je že v teku):

- Pedagoško fakulteto,
- Filozofsko fakulteto in
- Fakulteto za naravoslovje in matematiko.

Finančna sredstva za te novogradnje bodo prioriteta Univerze v Mariboru v okviru Investicijskega stebra financiranja, ki je bil uveden z novim Zakonom o visokem šolstvu. V sklopu platforme INNOVUM bodo potekala tudi vlaganja v infrastrukturo Fakultete za kmetijstvo in biosistemske vede na območju Pivole in Meranovega. V teh dneh se začena dolgo pričakovana investicija za rekonstrukcijo, energetske in statično sanacijo objekta Fakultete za varnostne vede UM na Kotnikovi ulici 8 v Ljubljani. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije je sledilo predlogom in prošnjam vodstva Univerze v Mariboru in uskladilo finančno konstrukcijo.

Prizadeval si bom za čim hitrejšo in čim bolj učinkovito izvedbo vseh navedenih investicij. Tudi Fakulteta za turizem v letošnjem študijskem letu deloma izvaja študijske programe v novi stavbi. Investicija se bo izvajala v več delih in bo dokončana s strani zasebnega investitorja. V tem trenutku je vodstvo Univerze v Mariboru z resornim ministrstvom uredilo pogodbo o sofinanciranju najemnine nove stavbe, sam pa si bom prizadeval nadaljevati že začete aktivnosti za odkup le-te, kar bo članici omogočilo trajno rešitev v okviru lastnih prostorov. Univerza v Mariboru je prav tako dne 27.03.2026 predala vodstvu študentskih domov Univerze v Mariboru in študentom celovito prenovljen študentski dom 15, ki zagotavlja najboljše možne bivalne pogoje študentom na Univerzi v Mariboru. V času svojega mandata si bom prizadeval za dokončanje obnove depandanse s telovadnico in obnovo študentskega doma 16 ter podpiral prizadevanja vodstva študentskih domov za nadaljnjo širitev nastanitvenih kapacitet.

Investicijski cikel, ki ga Univerza v Mariboru načrtuje in že izvaja, temelji na preišljeni finančni arhitekturi, ki združuje več virov in mehanizmov. Prvič, Zakon o visokem šolstvu (ZVIS-1) je uvedel investicijski steber financiranja visokega šolstva, ki univerzi prvič zagotavlja predvidljiv in namenski vir sredstev za prostorski razvoj. Ta mehanizem bo ključen za financiranje

novogradenj na Koroški cesti ter za preostale investicije, ki jih niso pokrili že prejšnji pozivi. Drugič, ZVIS-1 je s spremembo formule razvojnega stebra zvišal delež razvojnega financiranja na 20 odstotkov, kar univerzi omogoča okrepljeno vlaganje v razvoj programov, kadrovsko politiko in institucionalne kapacitete, ki spremljajo infrastrukturno rast. Tretjič, Zakon o zagotavljanju finančnih sredstev za investicije v slovensko zdravstvo v letih 2021–2031 ostaja vir za investiciji v Fakulteto za zdravstvene vede in Medicinsko fakulteto. Četrto, kohezijska sredstva predstavljajo dopolnilni vir za projekte z jasno regionalno razvojno komponento. Petič, veliki nacionalni projektni razpisi, kakršen je poziv za STEP, ARIS-ovi razpisi za opremo, zagotavljajo sredstva za nabavo vrhunske raziskovalne opreme, ki presega zmoglosti rednega financiranja univerz. V prihodnjem mandatu bo moja naloga, da te vire upravljamo celostno, z jasnimi prioritetami, realistično časovnico in doslednim nadzorom nad finančno vzdržnostjo celotnega programa. Univerza si ne sme privoščiti razdrobljenega pristopa, pri katerem bi posamezne članice tekmovala za sredstva brez skupne strategije; potrebujemo enoten prostorski in investicijski načrt, ki ga podpira koherentna finančna konstrukcija.

Digitalna preobrazba in informacijska infrastruktura

Hkrati z investicijami v stavbni fond bo Univerza v Mariboru izvajala institucionalno prilagoditev za uporabo sodobnih informacijskih rešitev v podporo kakovostni izobraževalni, raziskovalni in umetniški dejavnosti. To ni le tehnična nadgradnja — je predpogoj za uresničevanje vseh drugih ciljev na tem področju. Sodobna univerza brez zanesljive, varne in prilagodljive digitalne infrastrukture ne more učinkovito izvajati niti pedagoškega procesa niti raziskovalnega dela niti povezovanja z okoljem. Digitalna preobrazba na Univerzi v Mariboru mora zato potekati vzporedno z gradbenimi investicijami in biti v vse nove objekte vgrajena od samega začetka — ne kot naknadna nadgradnja, temveč kot integralni del načrtovanja.

V jedru te preobrazbe je skrb za razvoj in vzdrževanje kritične informacijsko-komunikacijske (IKT) infrastrukture Univerze v Mariboru. Univerze so zaradi odprtosti svojih omrežij, raznolikosti uporabnikov in obsega občutljivih podatkov, od osebnih podatkov študentov in zaposlenih do raziskovalnih rezultatov in intelektualne lastnine, izpostavljene naraščajočim grožnjam. Univerza v Mariboru mora v prihodnjem mandatu vzdrževati in kontinuirano nadgrajevati celosten sistem upravljanja kibernetike varnosti, ki vključuje tako tehnične ukrepe kot sistematično ozaveščanje in usposabljanje vseh članov univerzitetne skupnosti. To ni izbira, temveč obveznost, ki izhaja tako iz regulativnega okvira kot iz temeljne dolžnosti univerze, da varuje podatke in zaupanje tistih, ki ji jih zaupajo.

Zagotavljali bomo nadaljnjo modernizacijo IKT storitev ob doslednem upoštevanju načela, da mora biti IT nevidna, a ključna infrastruktura, ki omogoča razvoj univerze, krepi njeno odpornost ter zmanjšuje operativna in varnostna tveganja. V tem okviru bomo nadaljevali z informatizacijo poslovnih procesov po njihovi predhodni prenovi, s cilji standardizacije, optimizacije in racionalizacije, pri čemer bo poseben poudarek na še večji sklopljenosti informacijskih sistemov. Hkrati bomo krepili IKT kapaciteto UM z zagotavljanjem finančno stabilnega in predvidljivega financiranja. Zagotavljanje neprekinjenega poslovanja univerze bo ena izmed prioritet, pri čemer bo ključno sodelovanje širše univerzitetne skupnosti ter aktivna vloga lastnikov poslovnih procesov pri načrtovanju in izvajanju ukrepov.

Sodobne informacijske rešitve niso le obrambni mehanizem; so tudi razvojni vzvod. Kakovostne digitalne platforme za poučevanje in učenje, za upravljanje raziskovalnih podatkov v skladu z načeli FAIR, za podporo odprtemu recenziranju in za olajšanje administracije bodo neposredno prispevale k boljši izkušnji študentov, k večji učinkovitosti zaposlenih in k prepoznavnosti univerze v mednarodnem prostoru. Prav tako bodo omogočile nove oblike pedagoške prakse, od

hibridnega poučevanja do uporabe orodij umetne inteligence kot podpore pri raziskovalnem in študijskem delu, pri čemer bo univerza morala oblikovati jasne etične in akademske smernice za njihovo odgovorno uporabo. V tem smislu je digitalna preobrazba Univerze v Mariboru neločljiv del širšega razvojnega programa UM2030.

VIII. INTERNACIONALIZACIJA

Mednarodna odprtost ostaja eno od področij, kjer lahko Univerza v Mariboru naredi še pomemben razvojni korak. Veseli me, da imamo že danes številne mednarodne povezave in da se na univerzi srečujejo različna kulturna in akademska okolja. V prihodnjem obdobju želim to prepoznavnost še okrepiti, vendar ne zgolj s promocijo, temveč predvsem s kakovostjo izkušnje, ki jo ponudimo mednarodnim študentom in raziskovalcem. Njihova integracija v študijsko, raziskovalno in družbeno okolje mora biti bolj sistematična, bolj prijazna in bolj premišljena. Hkrati želim spodbujati odhodno kratkoročno mobilnost naših študentov, saj sem prepričan, da prav takšne izkušnje krepijo samostojnost, odprtost in akademsko samozavest. Pomemben del tega je tudi internacionalizacija doma. Vsi študenti ne bodo odšli v tujino, vsi pa imajo pravico do študija, ki jih odpira v svet. Zato želim podpirati širitev ponudbe vsebin v tujih jezikih, razvoj internacionaliziranega kurikuluma in ustvarjanje okolja, v katerem bo mednarodna dimenzija del vsakdanjega akademskega življenja. To ni dodatek k izobraževanju. To je del njegove sodobnosti.

Nacionalna strategija postavlja ambiciozen cilj: stopnja internacionalizacije slovenskega visokošolskega sistema naj bo primerljiva z najboljšimi evropskimi univerzami. Hkrati zakonodaja zahteva skrb za razvoj slovenskega jezika in strokovnega izrazoslovja, in to produktivno napetost med odprtostjo in ohranjanjem nacionalne akademske identitete mora univerza aktivno upravljati. Kot rektor bom to napetost razumel ne kot oviro, temveč kot ustvarjalno gonilo: univerza, ki jo obvlada, je močnejša od tiste, ki se ji izogne.

1. Internacionalizacija in globalna vpetost raziskovalne in izobraževalne dejavnosti

Internationalizacijo bom obravnaval kot celovit proces, ki presega zgolj povečevanje števila tujih študentov in učiteljev. Strateška internacionalizacija kurikulumov, vključevanje mednarodnih perspektiv, primerjalnih pristopov in globalnih izzivov v same vsebine študijskih programov, bo prednostna naloga, ki bo koristila vsem študentom, ne le tistim, ki se odločijo za mobilnost. V poglavju o izobraževalni dejavnosti sem izpostavil, da mora kurikularni razvoj temeljiti na odkrivanju vrzeli in dejanskih družbenih potreb; mednarodna dimenzija je pri tem ključno orodje, saj širi obzorje, v katerem te potrebe razumemo in nanje odgovarjamo. Mednarodno dimenzijo bomo okrepili z aktivno in ciljno usmerjeno promocijo univerze, vzpostavitev celovitega podpornega okolja za tuje študente in raziskovalce ter razvojem internacionalizacije doma. Univerza v Mariboru bo sistematično izboljševala integracijo mednarodnih študentov v univerzitetno okolje. Poseben poudarek bo namenjen vzpostavitvi celovitega spletnega huba za mednarodne študente, ki bo olajšal njihovo vključevanje v študijsko in družbeno okolje ter tudi na trg dela. Hub bo zasnovan kot vstopna točka, ki bo povezovala administrativno podporo, karierno svetovanje, jezikovne vire in informacije o obštudijskih dejavnostih v eno, pregledno celoto. Pri tem bomo gradili na izkušnjah, pridobljenih z razvojem enotne institucionalne platforme za podporo študentom, ki sem jo izpostavil v poglavju o študentih v središču.

Univerza bo spodbujala odhodno kratkoročno mobilnost študentov, vključno s študijskimi obiski na partnerskih institucijah. V poglavju o študentih sem zapisal, da želim študentom omogočiti

več priložnosti za vključevanje v razvojne projekte in reševanje konkretnih problemov iz okolja; mednarodna mobilnost je ena naravnih poti za uresničevanje te zaveze, saj študentom ponudi priložnost za soočenje z drugačnimi delovnimi okolji, metodološkimi pristopi in kulturnimi konteksti.

2. Evropsko zavezništvo ATHENA in strateška partnerstva

Članstvo Univerze v Mariboru v evropskem univerzitetnem zavezništvu ATHENA predstavlja institucionalni okvir, v katerem se uresničuje precejšen del naših mednarodnih ambicij. Zavezništvo omogoča skupni razvoj študijskih programov, mobilnost raziskovalcev in študentov ter oblikovanje skupnih strateških pobud v okviru evropskega visokošolskega prostora. Kot rektor bom skrbel za dejavno in vsebinsko poglobljeno sodelovanje v zavezništvu ATHENA, ki ne sme ostati na ravni formalnega članstva, temveč mora prinašati konkretne koristi za naše študente, učitelje in raziskovalce.

Poleg zavezništva ATHENA bo Univerza v Mariboru gradila dolgoročna strateška partnerstva z izbranimi tujimi institucijami. Konkretna primera takšne usmeritve sta že v teku: skupaj z Univerzo na Primorskem, Tehnično univerzo v Gradcu in sinhrotronom Elettra-Sincrotrone Trieste gradimo mednarodno raziskovalno infrastrukturo, ki sem jo podrobneje opisal v poglavju o zagotavljanju vrhunske infrastrukture. Ta projekt presega okvir posameznega raziskovalnega programa in vzpostavlja regionalno vozlišče odličnosti, ki bo dolgoročno krepilo mednarodno prepoznavnost obeh slovenskih univerz v tem delu Evrope. Podobno razvojno logiko sledimo pri razvoju mednarodnega študijskega programa z mednarodnimi partnerji, denimo s partnerstvom z I2EN na področju jedrske energetike, kjer se Univerza v Mariboru vključuje v mrežo institucij, ki skupaj oblikujejo izobraževalne vsebine za strateško pomembno področje.

Takšna partnerstva razumem ne kot priložnostne povezave, temveč kot dolgoročne institucionalne zaveze, ki zahtevajo vzajemnost, kontinuiteto in medsebojno investiranje v skupne cilje. Kjer je mogoče, bomo ta partnerstva povezovali s skupnimi doktorskimi programi, ki sem jih napovedal v poglavju o odličnosti doktorskega študija, ter s skupnimi prijavi na programe Obzorja Evropa in druge evropske mehanizme financiranja, ki sem jih izpostavil v poglavju o raziskovalni dejavnosti.

3. Krepitev dohodne in odhodne mobilnosti

Kot rektor si bom prizadeval za povečanje kakovosti in obsega dohodne in odhodne mobilnosti. Pri dohodnih mobilnostih bo Univerza v Mariboru zagotovila privlačne pogoje za študij in delo, vključno z razvojem kakovostnih programov v angleškem jeziku, z ustrezno podporo pri nastanitvah in integraciji. Na študentskem področju sem izpostavil, da univerza ni zgolj prostor predavanj in administracije, temveč tudi prostor odnosov, izkušenj in pripadnosti; ta logika mora v enaki meri veljati za mednarodne študente in raziskovalce, ki morajo občutiti, da je Maribor kraj, kjer se ne le študira ali raziskuje, temveč tudi živi.

Pri odhodnih mobilnostih bo poudarek na kakovostnih gostovanjih na priznanih institucijah, ki bodo zaposlenim in študentom omogočala vzpostavljanje trajnih mednarodnih partnerstev. V predgovoru sem napovedal krepitev mednarodnega sodelovanja in privabljanje tujih raziskovalcev. Na izobraževalnem področju se ta zaveza uresničuje prek razvoja skupnih študijskih programov s tujimi partnerji, zlasti na drugi in tretji stopnji, ter prek aktivnega sodelovanja v evropskih mrežah univerz.

Posebno pozornost bom namenil mobilnosti v okviru doktorskega študija, ki sem ga obravnaval v poglavju o izobraževalni dejavnosti. Mednarodni obiski doktorskih kandidatov, gostovanja tujih mentorjev in vzpostavljanje co-tutelle so instrumenti, ki hkrati krepijo mednarodno vpetost posameznika in raziskovalno odličnost institucije. Podobno velja za mobilnost v okviru umetniških dejavnosti: umetniško gostovanje ali rezidenca v tujini ima za ustvarjalce na Univerzi v Mariboru primerljiv razvojni pomen kot raziskovalno gostovanje za naravoslovce ali družboslovce, zato jo je treba institucionalno obravnavati enakovredno.

V poglavju o spodbudnem delovnem okolju sem zapisal, da mora univerza aktivno prepoznati in razvijati potencial novih generacij. Mednarodni kontekst je pri tem neprecenljiv: mladi učitelji in raziskovalci, ki zgodaj v karieri pridobijo izkušnjo dela v mednarodnem okolju, se vračajo z mrežami, metodami in samozavestjo, ki jih ni mogoče pridobiti le z domačim delovanjem. Prizadeval si bom za sistemske spodbude, ki bodo olajšale kratkoročna gostovanja zlasti na začetnih stopnjah akademske poti.

4. Internacionalizacija kurikuluma in internacionalizacija doma

Strateška internacionalizacija kurikulumov bo ključna prednostna naloga, ki bo koristila vsem študentom. Vključevanje mednarodnih perspektiv, primerjalnih pristopov in globalnih izzivov v same vsebine študijskih programov pomeni, da študent mednarodne izkušnje ne pridobi šele z odhodom v tujino, temveč jo živi že v domačem učnem okolju. V poglavju o izobraževalni dejavnosti sem izpostavil spodbujanje interdisciplinarnosti kot načelno zahtevo za kurikularni razvoj; internacionalizirana vsebina je njen naravni zaveznik, saj mednarodna perspektiva pogosto ravno preseže disciplinarne in nacionalne okvire, v katerih smo se navajeni gibati.

Univerza bo širila ponudbo študijskih vsebin v tujih jezikih, pri čemer bo to širitev povezovala z razvojem mikrodokazil in krajših izobraževalnih programov, ki sem jih obravnaval v poglavju o vseživljenjskem učenju. Vsebine v tujih jezikih niso le orodje za privabljanje tujih študentov, temveč tudi priložnost, da se obstoječe študijsko okolje odpre za nove perspektive in da se učitelji ter študenti usposablajo za delovanje v mednarodnem strokovnem kontekstu.

Internationalizacija doma pomeni tudi ustvarjanje pogojev za interakcijo med domačimi in tujimi študenti izven predavalnic. V poglavju o študentih sem zapisal, da želimo spodbujati skupne, interdisciplinarne dogodke, ki povezujejo študente različnih fakultet. Ta logika se naravno razširi na medkulturne dogodke, ki povezujejo domače in mednarodne študente ter gradijo skupno univerzitetno identiteto, ki ni omejena na nacionalne meje. Študentski sveti in njihove pobude so pri tem naravni zavezniki, in podpora njihovim mednarodnim projektom bo del širše zaveze k stabilnemu financiranju študentskih aktivnosti, ki sem jo izrazil v poglavju o študentih.

5. Skrb za slovenski jezik in strokovno izrazoslovje

Pri vsem tem bo univerza dosledno skrbela za razvoj slovenskega jezika in strokovnega izrazoslovja. Internationalizacija ne sme pomeniti opuščanja slovenščine kot akademskega jezika, temveč njeno bogatenje s koncepti in terminologijo, ki nastajajo v mednarodnem dialogu.

To je dolžnost, ki izhaja iz poslanstva univerze kot institucije, ki sooblikuje nacionalno kulturno in intelektualno krajino. V Mariboru, v prostoru, kjer se srečujejo različne evropske tradicije, se ta dolžnost uresničuje z značilno občutljivostjo in odgovornostjo. V poglavju o organizaciji univerze sem zapisal, da moč naše univerze izvira iz raznolikosti in ustvarjalnosti njenih članic.

Enako velja za jezikovno dimenzijo: univerza, ki zna delovati v več jezikih, pri čemer ohranja in razvija slovensko strokovno izrazje, izkazuje intelektualno zrelost, ki presega pragmatično prilagajanje.

V poglavju o izobraževalni dejavnosti sem zapisal zavzemanje za kritično digitalno pismenost in sposobnost presojanja virov, metod in zanesljivosti znanja. Jezikovna raznolikost je del te kritične pismenosti. Študent, ki zmore prebirati strokovno literaturo v več jezikih in ki razume, kako se isti pojem drugače obarva v različnih jezikovnih in kulturnih kontekstih, je boljše opremljen za delo v svetu, ki ga ne obvladuje en sam diskurz.

Kot rektor bom skrbel za to, da bo internacionalizacija na Univerzi v Mariboru vedno razumljena kot dvosmerna odprtost: odprtost svetu in hkrati odprtost do lastne tradicije, ki jo mednarodni dialog ne ogroža, temveč izostri in utrdi.

6. Mednarodno raziskovalno sodelovanje in infrastruktura

V predgovoru sem napovedal krepitev mednarodnega sodelovanja in privabljanje tujih raziskovalcev. Na področju raziskovalne dejavnosti smo v tem mandatu že dosegli pomemben napredek, ki se odraža v številu okvirnih projektov EU, številu mednarodnih razvojnih projektov, prijave na razpise Evropskega raziskovalnega sveta pa so se podvojile. Ta rast je plod načrtna strategije, ki jo želim kot rektor nadaljevati in nadgraditi.

V poglavju o raziskovalni dejavnosti sem podrobno opisal velike infrastrukturne projekte, od RIUM 2 prek žarkovne linije SAXS na sinhrotronu Elettra do vstopa v slovensko tovarno umetne inteligence SLAIF in projekt BBMRI. Vsak od teh projektov je po svoji naravi mednarodni: zahteva partnerstva s tujimi institucijami, mobilnost raziskovalcev, skupno uporabo infrastrukture in usklajevanje raziskovalnih programov čez meje. Raziskovalna internacionalizacija torej ni ločeno poglavje, temveč konstitutivna razsežnost vsakega resnega infrastrukturnega in programskega projekta.

Programska in kreativna jedra, ki sem jih opisal v poglavju o organizaciji raziskovalne dejavnosti, bodo služila tudi kot vozlišča mednarodnega povezovanja. Vsako programsko jedro, ki združuje kritično maso raziskovalcev iz različnih članic, je naravna vstopna točka za mednarodne partnerje, ki iščejo sogovornika s širino in globino hkrati. Prizadeval si bom, da bo mednarodna dimenzija sistematično prisotna v vseh mehanizmih spodbud za raziskovalno odličnost, od razvojnega stebra financiranja do spodbud za prijave na razpise Obzorja Evropa, programa Kreativna Evropa in Novega evropskega Bauhauusa, ki sem jih napovedal v poglavju o umetnosti kot prostoru raziskovanja.

Posebno poglavje mednarodnega raziskovalnega sodelovanja je privabljanje tujih raziskovalcev. V poglavju o spodbudnem delovnem okolju sem opisal zaveze za podporo kariernemu razvoju zaposlenih in za okolje, v katerem se vsak posameznik počuti kot del skupnosti. To mora v enaki meri veljati za tuje raziskovalce in učitelje, ki jih želimo pritegniti na Univerzo v Mariboru. Univerza, ki tujih raziskovalcev ne le sprejme, temveč jim zagotovi podporno okolje za življenje in delo, gre dlje od priložnostnega gostovanja in gradi trajne akademske vezi. Kadrovska strategija za raziskovalce, ki temelji na načelih Evropske listine za raziskovalce in kodeksu ravnanja pri zaposlovanju, je pri tem ključen institucionalni instrument, saj daje mednarodnim kandidatom zagotovilo, da bodo obravnavani po enakih, preglednih in na dosežkih temelječih merilih.

7. Mednarodno sodelovanje v zagotavljanju kakovosti

Internacionalizacija ima tudi svojo dimenzijo v zagotavljanju kakovosti. V poglavju o kakovosti sem izpostavil potrebo po zbliževanju evalvacijskih postopkov po ZZrID in ZViS-1 ter po uveljavitvi celovitega sistema notranjega spremljanja kakovosti. Mednarodna primerljivost teh postopkov je pri tem nujen pogoj: notranja akreditacija študijskih programov, ki jo univerza pridobiva z novo zakonodajo, mora temeljiti na merilih, ki so primerljiva z najboljšimi evropskimi praksami, sicer ta pristojnost ne bo krepila zaupanja, temveč ga spodkopavala.

Univerza v Mariboru bo v okviru zaveznitva ATHENA in drugih mednarodnih mrež iskala priložnosti za skupne evalvacijske postopke, vzajemno pregledovanje kakovosti in izmenjavo dobrih praks na področju notranjega zagotavljanja kakovosti. Mednarodna razsežnost kakovosti ni le vprašanje ugleda; je pogoj za to, da diplome, mikrodokazila in raziskovalni dosežki Univerze v Mariboru uživajo polno mednarodno priznanje.

Internacionalizacija na Univerzi v Mariboru ni ločeno poglavje, ki bi ga lahko obravnavali neodvisno od preostalih razsežnosti univerzitetnega delovanja. Je horizontalna razsežnost, ki prežema izobraževanje, raziskovanje, umetnost, zagotavljanje kakovosti, študentsko življenje in delovno okolje. Prav zato sem jo v tem poglavju dosledno povezoval z zavezami, ki sem jih izrazil v vseh predhodnih delih programa. Prepričan sem, da bo univerza, ki bo internacionalizacijo razumela ne kot dodatno nalogo, temveč kot konstitutivno lastnost sodobne akademske institucije, v prihodnjem mandatu naredila odločen korak naprej v svoji mednarodni prepoznavnosti, vpetosti in relevantnosti.

Zahvala

Rektorski program UM2030 ni nastajal v osami. Oblikoval se je skozi številne pogovore, izmenjave pogledov in iskrene razprave s kolegicami in kolegi, s strokovnimi službami rektorata, s študentskimi predstavniki ter z zunanjimi sodelavci in partnerji. Vsem, ki so prispevali svoje izkušnje, strokovna mnenja, kritične pripombe in spodbudne besede, se iskreno zahvaljujem. Vaši pogledi so program pomembno obogatili in mu dali tisto širino, ki jo univerza kot skupnost misli in delovanja potrebuje. Program razumem kot živ dokument, ki se bo nadaljeval in dopolnjeval v dialogu, iz katerega je nastal.

Izjava o uporabi UI

»Pri pripravi in jezikovnem oblikovanju tega programa so bila uporabljena orodja generativne umetne inteligence (veliki jezikovni modeli). Končna vsebina, stališča in vsi predlogi in zaveze v dokumentu so v celoti odgovornost avtorja oziroma predlagatelja programa.«

¹ Strategija Univerze v Mariboru 2021-2030 <https://www.um.si/wp-content/uploads/2021/11/Strategija-Univerze-v-Mariboru.pdf>

² Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030 (ReNPVŠ30) <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=RESO139>

³ Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti (ZZRID)

<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7733>

⁴ Ustava Republike Slovenije <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=USTA1>

⁵ Sotlar, A., & Frumen, S. (2026). Razvoj izobraževalne dejavnosti na Univerzi v Mariboru. V G. Meško & N. Ulčnik (Ur.), *50 let Univerze v Mariboru: Pol stoletja znanja in raziskovanja* (str. 147-196). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.1.2026.6>

⁶ Kadrovska strategija UM za raziskovalce <https://www.um.si/raziskovanje/podpora-raziskovalcem/nacrtujete-raziskovalno-kariero/cloveski-viri-v-raziskovanju/>

⁷ Korošak, D., Nekrep, A., Vukman, J., Knez, Željko, Pahor, D., Stožer, A., Tominc, P., Bajc, G., Rimele, O., & Svete, T. (2026). Znanost in umetnost na Univerzi v Mariboru. V G. Meško & N. Ulčnik (Ur.), *50 let Univerze v Mariboru: Pol stoletja znanja in raziskovanja* (str. 197-240). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.1.2026.7>

⁸ Pravilnik o rezultatih inovacijske dejavnosti Univerze v Mariboru <https://tto.um.si/wp-content/uploads/2026/01/Pravilnik-o-rezultatih-inovacijske-dejavnosti-UM-st.-012-2024-4.pdf>

⁹ Enakost spolov, raznolikost in vključevanje: akcijski načrt Univerze v Mariboru za obdobje 2026–2030 https://www.um.si/wp-content/uploads/2026/01/Akcijski-nacrt.corr_.pdf?x79909

¹⁰ Akcijski načrt kadrovske strategije za raziskovalce <https://www.um.si/wp-content/uploads/2024/07/Akcijski-nacrt-kadrovske-strategije-za-raziskovalce-2024-2025.pdf?x79909>

¹¹ Politika odprte znanosti Univerze v Mariboru <https://www.um.si/raziskovanje/odprta-znanost/politika-odprte-znanosti-univerze-v-mariboru-pozum/>

¹² Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) https://ehea.info/media.ehea.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf

¹³ Lobnik, U., & Gabrijelčič, P. (2026). Prostorski razvoj Univerze v Mariboru. V G. Meško & N. Ulčnik (Ur.), *50 let Univerze v Mariboru: Pol stoletja znanja in raziskovanja* (str. 95-118). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.1.2026.4>

¹⁴ Zakon o zagotavljanju finančnih sredstev za investicije v slovensko zdravstvo v letih od 2021 do 2031 (ZZSISZ) <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO8381>