



Program rada predloženika za  
rektora Sveučilišta u Zagrebu  
za mandatno razdoblje 2014.-2018.

Prof.dr.sc. Blaženka Divjak



## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Vizija i osnovne razvojne smjernice .....	4
3. Sastavnice Sveučilišta .....	5
4. Studenti Sveučilišta .....	6
5. Nastavnici, istraživači, nenastavno osoblje .....	8
6. Studiji i studiranje.....	9
7. Znanstveno-istraživački i umjetnički rad .....	12
8. Osiguravanje kvalitete i unaprjeđenje kulture kvalitete .....	16
9. Treća misija Sveučilišta: Cjeloživotno učenje, transfer znanja, služenje zajednici .....	18
10. Međunarodna suradnja .....	21
11. Organizacijska struktura i poslovanje Sveučilišta .....	24
12. Komunikacija i upravljanje promjenama .....	29
13. Prostorni razvoj i infrastruktura .....	31
14. Suradnja s HAZU-om te tijelima državne i lokalne uprave i samouprave.....	34



# 1. Uvod

---

*Otvoreno, stvaralačko i inovativno sveučilište.*

---

*Poštovane članice i članovi akademske zajednice Sveučilišta u Zagrebu,*

na dužnost rektora Sveučilišta u Zagrebu kandidiram se s pozicije prorektorice za studente i studije. Prije toga sam na Sveučilištu u Zagrebu obavljala brojne dužnosti te sam tako upoznala strukturu i način funkcioniranja Sveučilišta, stekla sam široki uvid u specifične probleme pojedinih sastavnica, ali i osobno upoznala čelnike i mnoge zaposlenike sastavnica, što smatram važnim za obavljanje dužnosti rektora. Zahvaljujući navedenom, želim istaknuti da dobro poznajem zahtjeve vođenja i upravljanja Sveučilištem i izazove upravljanja sastavnicama, što je za rektora podjednako važno. Svjesna sam posla koji me očekuje, ako mi ukažete svoje povjerenje izborom na dužnost rektora te nužnosti privremenog odstupanja od osobnih znanstvenih i stručnih interesa, ali i osobnog komoditeta.

Program koji je pred Vama rezultat je mojih promišljanja o sadašnjem stanju na Sveučilištu u Zagrebu (u daljnjem tekstu: Sveučilište), njegovom okruženju i mogućim strateškim pravcima razvoja.

Počinjem s kratkom analizom okruženja i pozicije Sveučilišta koja ukazuje nužnost promjena unutar Sveučilišta i proaktivniji odnos Sveučilišta prema vlastitom okruženju.

U proteklih desetak godina došlo je do bitne promjene nacionalnog, europskog i globalnog ekonomskog i društvenog okruženja koje je rezultiralo visokim očekivanjima od visokog obrazovanja i istraživanja. Konkurencija u području visokog obrazovanja nije više samo nacionalna, već smo ulaskom u Europsku uniju u punom smislu postali i dio Europskog prostora visokog obrazovanja i Europskog istraživačkog prostora što pored očitih prednosti donosi i brojne prijetnje i izazove. Suvremeno sveučilište treba biti svjesno svih ovih promjena i odgovoriti na njih. Odgovori trebaju biti promišljeni kako bi se iznašli uspješni pristupi, nove ideje, ali i da se očuvaju tradicionalne akademske vrijednosti.

Iako su u globalnim razmjerima zahtjevi koji se stavljaju pred visoko obrazovanje sve složeniji i veći, situacija u Hrvatskoj još je kompliciranija zbog duboke ekonomske krize, nerazrađene razvojne perspektive države i javne klime koja nije naklonjena priznavanju vrijednosti znanja i rada. Prilika je to da Sveučilište u Zagrebu pokrene pozitivne procese koji će dovesti do razvoja kako gospodarstva tako i društva i kulture na dobrobit svih građana Republike Hrvatske. Međutim, da bi se to postiglo, pored neumornog javnog djelovanja, Sveučilište se mora iznutra mijenjati, a to se prvenstveno odnosi na promjenu stava i odnosa prema zadaći Sveučilišta, nastavnika, istraživača, ali i ostalih zaposlenika. Istovremeno, studenti trebaju aktivno



sudjelovati u promišljanju vizije i provođenju promjena od kojih će imati koristi u smislu kvalitetnog i relevantnog obrazovanja te motivirajućeg okruženja za studiranje i istraživanje.

Nadalje, sliku Sveučilišta u društvu treba mijenjati promičući presudnu ulogu koju znanje i kreativnost imaju u razvoju gospodarstva, društva i osobnom razvoju pojedinca. Sveučilište treba preuzimati proaktivnu ulogu u otvaranju suradnje na različitim razinama i s različitim subjektima unatoč otporima i nerazumijevanju koji iz određenih sredina dolaze.

Na sveobuhvatnom sveučilištu koje ima 80.000 studenata i preko 8.000 nastavnika, istraživača i ostalih zaposlenika treba iskoristiti potencijal i stvoriti sinergiju i dodanu vrijednost temeljenu na interdisciplinarnosti i transdisciplinarnosti u pristupu obrazovanju i istraživanju te posebno poticati kreativnost i inovativnost.

Sveučilište u Zagrebu je najbolje, najveće i najstarije sveučilište u Hrvatskoj na kojem studira gotovo polovica svih studenata u Hrvatskoj, a znanstvena produkcija premašuje 50% nacionalne znanstvene produkcije. U posljednjem desetljeću u Hrvatskoj je otvoren veliki broj institucija visokog obrazovanja. Osim poticajne konkurencije, Sveučilište se suočava s pritiscima i kampanjama čiji je cilj pristup javnim sredstvima namijenjenim znanosti i visokom obrazovanju, a Sveučilište u Zagrebu je usputna prepreka. U toj konkurenciji je važno da se Sveučilište u Zagrebu ističe kvalitetom istraživačkih projekata i studijskih programa kao i dosljednijim promicanjem akademskih vrijednosti u koje se ubrajaju poštenje, pravednost, poštovanje, povjerenje, odgovornost i jednake mogućnosti za sve.

U globalnoj konkurenciji Sveučilište, iako je uglavnom rangirano unutar 3% najboljih sveučilišta u svijetu, nije stabiliziralo svoju poziciju. U tom kontekstu, a u cilju podizanja vidljivosti i kvalitete, treba poticati istraživačku orijentaciju Sveučilišta, ali i podizati učinkovitost i uspješnost obrazovnog rada u svim njegovim oblicima. Naime, najbolje rezultate u radu sa studentima postižu sveučilišta koja su istraživački jaka i, obrnuto, sveučilište koje ne njeguje kvalitetu obrazovanja ne ispunjava sveučilišnu misiju te nije konkurentno. Dakle, zadatak uprave Sveučilišta je usklađivanje investiranja u istraživanje (znanstveno i umjetničko) te obrazovanje (učenje i poučavanje), a uspjeh koji se pritom postiže jedan je od ključnih kriterija ocjene učinka rektora. Vodstvo i organizacijska struktura trebaju biti usmjereni postizanju uspjeha na području trovsne misije Sveučilišta: izvrsnost u istraživanju i obrazovanju te obaveza i povlastica služenja zajednici.

Na kraju uvoda zaključujem da je uloga rektora u ovim promjenama ključna te da rektor Sveučilišta u Zagrebu treba imati sposobnosti vođenja i motiviranja kao i upravljanja te organiziranja. Rektor treba otvoreno, jasno i kompetentno formulirati stavove Sveučilišta, ali i svoje osobne stavove.

Unutar Sveučilišta, rektor treba promišljeno voditi, inspirirati i motivirati za kvalitetan i održiv razvoj te upravljati promjenama. Odgovor na vanjske izazove ne može biti centralizacija Sveučilišta kao koncept osmišljen u drugim, ne toliko kaotičnim vremenima, već organizacijsku



strukturu treba postaviti tako da omogućava ostvarenje misije i strateških ciljeva. Rektor treba znati kako od dobre ideje doći do izvedivog projekta i održivih rezultata. Važno je da rektor uvažava i poštuje tradiciju Sveučilišta, ali i da razumije i odgovara na suvremene izazove koji se stavljaju pred Sveučilište kako na nacionalnoj tako i na međunarodnoj razini.

Posljednje sam četiri godine uspješno radila i vodila značajne projekte u Upravi Sveučilišta kao prorektorica za studente i studije, a posljednjih petnaestak godina intenzivno sam uključena u tijela koja promišljaju i provode razvoj visokog obrazovanja i znanosti na razini matičnog fakulteta, sveučilišta te na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Zbog svega navedenog osjećam potrebu da znanja i umijeća stečena kroz brojne sveučilišne angažmane usmjerim u razvoj na dobrobit Sveučilišta i vjerujem da moj dosadašnji rad pokazuje da mogu uspješno obnašati zahtjevnu dužnost rektora Sveučilišta u Zagrebu. Uz podršku Senata i „kritične mase“ akademske zajednice na Sveučilištu ideje iznesene u ovom Programu, ali i u strategijama koje su u procesu prihvatanja, unaprijediti će kvalitetu i promijeniti ulogu i sliku Sveučilišta u hrvatskom i međunarodnom okruženju.

Stoga se oslanjam na odgovornu podršku članova vijeća područja i Senata Sveučilišta u Zagrebu.



## 2. Vizija i osnovne razvojne smjernice

**Vizija Sveučilišta** koju doživljam kao značajnu, poticajnu i ostvarivu je sljedeća<sup>1</sup>:

---

*Sveučilište u Zagrebu je nacionalno i regionalno središte obrazovnog, istraživačkog i umjetničkog rada studenata, nastavnika i istraživača koji djeluju u skladu s akademskim vrijednostima i teže izvrsnosti i kreativnosti u učenju i istraživanju te u otvorenoj i produktivnoj suradnji s okruženjem razvijaju društvo, gospodarstvo i kulturu temeljenu na znanju, kreativnosti, inovativnosti, održivom razvoju te demokratskim i etičkim načelima.*

---

Sveučilište u Zagrebu je vodeće regionalno središte istraživačke i obrazovne izvrsnosti u čijem je središtu zadovoljan, kreativan i kompetentan student.

Iznosim **Osnovne razvojne smjernice** koje će u daljnjem tekstu ovog Programa rada biti razrađene:

- 1. Sveučilište treba biti otvoreno, stvaralačko i inovativno, ali i sačuvati autonomiju na način da može kritički promišljati i iznositi nezavisne stavove temeljene na istraživanju i akademskim vrijednostima.**
- 2. Sveučilište treba biti javno, nacionalno dobro koje je odgovorno za svoje djelovanje u trovrsnoj misiji i pokretač je nacionalnog razvoja.**
- 3. Sveučilište se i dalje treba razvijati kao cjelovito, sveobuhvatno i istraživačko.**
- 4. Sveučilište treba odlikovati izvrsnost u istraživanju i obrazovanju.**
- 5. Studenti i nastavnici-istraživači<sup>2</sup> najvažniji su potencijal Sveučilišta.**
- 6. Sveučilište treba imati jasne strateške planove razvoja i provoditi ih.**
- 7. Sve su sastavnice Sveučilišta jednakopravne i jasno vide razloge pripadnosti Sveučilištu.**
- 8. Ustroj Sveučilišta i sastavnica treba biti u funkciji ispunjavanja misije i strateških ciljeva Sveučilišta.**
- 9. Cjeloviti programski ugovori trebaju biti temelj javnog financiranja i utjecaja na rezultate rada Sveučilišta.**
- 10. Sveučilište treba pojačati svoju društvenu i gospodarsku ulogu i uz obrazovanje se usmjeriti na istraživanje i inovativnost te snažnije utjecati na gospodarski razvoj.**

---

<sup>1</sup> Iz prijedloga Strategije studija i studiranja 2014.

<sup>2</sup> Termin nastavnici obuhvaća sve kategorije nastavnika u znanstveno-nastavnim i umjetničko-nastavnim zvanjima, istraživača, asistenata i znanstvenih novaka



### 3. Sastavnice Sveučilišta

---

*Sve sastavnice Sveučilišta su jednakopravne.*

---

Svaka sastavnica doprinosi trovrskoj misiji (obrazovanje, istraživanje, doprinos društvu) Sveučilišta. Uvažavajući specifičnosti i snage pojedinih područja i sastavnica, sastavnice mogu trovrskoj misiji doprinositi različitim intenzitetima i na različite načine te se na taj način mogu razvijati donekle asimetrično, ali uz snažnu podršku Sveučilišta. Međutim, svaka sastavnica treba promicati izvrsnost u obrazovanju te znanstvenom i umjetničkom istraživanju uz obvezu ispunjavanja dogovorenih osnovnih standarda za svako područje djelovanja.

Suradnja među sastavnicama treba se intenzivirati. Sastavnice trebaju u svakodnevnom radu i djelovanju iskazivati pripadnost Sveučilištu u Zagrebu te sukreirati, a onda i provoditi zajedničke strategije i politike.

---

#### **Planirane mjere:**

1. Rektor će intenzivnije surađivati sa svim čelnicima sastavnica, upoznati se sa snagama, slabostima i promišljanjima razvoja na sastavnici te dogovoriti osnovne smjernice razvoja.
  2. Sve sastavnice će izraditi strateške planove razvoja koji su usklađeni sa strategijom Sveučilišta i koji jasno pozicioniraju sastavnicu s obzirom na trovrsku misiju Sveučilišta, ali omogućuju asimetrični razvoj uz poštivanje osnovnih standarda kvalitete.
  3. U svakodnevnom upravljanju rektor i Uprava Sveučilišta će biti svjesni pozicije svake sastavnice, zajedno s upravama sastavnica pronalaziti optimalna rješenja usklađena sa strategijom Sveučilišta i planom rada rektora te temeljem toga ravnopravno zastupati interese svih sastavnica.
-



## 4. Studenti Sveučilišta

---

*Studenti su u središtu djelovanja Sveučilišta.*

---

Sveučilište u Zagrebu treba biti otvoreno i atraktivno središte za studiranje motiviranih studenata i treba osiguravati kvalitetno inovativno i relevantno visoko obrazovanje koje je međunarodno prepoznatljivo i uključujuće, a studentima dostupno bez obzira na podrijetlo, socijalni status i druga obilježja.

Studenti koji studiraju na pojedinoj sastavnici, studenti su Sveučilišta i imaju jednaka osnovna prava i obaveze te Sveučilište za sve njih skrbi i u skladu s mogućnostima, osigurava im kvalitetno studiranje i motivirajuće okruženje za učenje i studentski život.

Cilj je Sveučilišta da redoviti studenti koji ispunjavaju svoje obaveze ne plaćaju školarinu već da se ona osigurava putem državnih proračunskih sredstava. Budući da je to i deklarirana strateška odrednica Republike Hrvatske u razvoju društva temeljenom na znanju, zadatak rektora je da osigura stabilno i održivo financiranje Sveučilišta na temelju programskih ugovora. Sveučilište ima prva pozitivna iskustva s programskim ugovaranjem nastavne djelatnosti, što je i značajno postignuće u mom radu kao prorektorice. U tom kontekstu, eventualne participacije studenata u troškovima studija trebaju biti u službi podizanja odgovornosti studenata prema studiranju i uspješnom završavanju studija. Participacije studenata u troškovima studija valja određivati po kriteriju uspješnosti (položeni predmeti, ECTS bodovi, ocjene i sl.), a moraju se uzeti u obzir socijalni aspekti. Imperativ je da društvo osigura studentima lošijeg socijalno-ekonomskog statusa i studentima s invaliditetom te ostalim podzastupljenim skupinama, stipendije i druge vrste potpore.

Sveučilište u Zagrebu treba, u skladu s mogućnostima, osiguravati stipendije, subvencije, studentske kredite, poticajne nagrade te priznanja za različite kategorije studenata kako darovitih i izvrsnih tako i studenata koji dolaze iz prepoznatih podzastupljenih i ranjivih skupina (studenata s invaliditetom, studenata bez odgovarajuće roditeljske skrbi, studenata roditelja, studenata lošijeg imovinskog statusa i sl.). Pritom treba stvarati institucionalne uvjete i pojačati napore u prikupljanju sredstava od dobrotvora, tako da izdvajanje vlastitih prihoda sastavnica bude sporedni izvor sredstava za stipendije i potpore.

Kako bi se zacrtane smjernice mogle provoditi potrebna je svakodnevna suradnja sa Studentskim zborom koja se treba temeljiti na uzajamnom povjerenju i zastupanju prava studenata na kvalitetno obrazovanje. Studenti stoga trebaju imati predstavnike u svim tijelima, kako na razini Sveučilišta tako i na sastavnicama. Mišljenje studenata treba uvažavati te poticati iznošenje njihovih ideja i pristupa. Studentski zbor treba djelovati autonomno, ali mu Sveučilište i sastavnice trebaju u skladu s mogućnostima osigurati materijalnu i





savjetodavnu podršku projektima i drugim oblicima aktivnosti studenata, kad god to studenti zatraže. Kada god je moguće Studentski zbor i Uprava Sveučilišta trebaju razmijeniti stavove i ideje, posebno ako se radi o pitanjima koja uključuju studentski standard i potporu kvalitetnom studiranju.

---

**Planirane mjere:**

---

1. U svakodnevnom radu rektor i Uprava Sveučilišta bit će otvoreni za studentska pitanja i u suradnji sa Studentskim zborom osiguravati njihovo pravovremeno i pravedno rješavanje.
  2. Studentima će se osiguravati ravnopravno sudjelovanje u tijelima Sveučilišta i sastavnica te podupirati aktivnosti Studentskog zbora i drugih udruženja studenata.
  3. U suradnji sa Studentskom zborom, Uprava Sveučilišta vodit će brigu o unaprjeđenju studentskog standarda.
  4. Rektor će se zalagati da u sljedećem programskom ugovoru s MZOS-om barem zadrži dosadašnju razinu subvencija participacija, ali i da se osiguraju dodatna sredstva za potpore studentima.
  5. Sveučilište će i dalje u skladu sa svojim mogućnostima otvarati potpore za studente, a posebno stipendije za izvrsnost te za podzastupljene i ranjive grupe studenata.
  6. Sveučilište će i dalje razvijati sustav podrške i savjetovanja studenata.
  7. Studentima će se osigurati mogućnosti za aktivno bavljenje sportom, ali i uključivanje u kulturne i druge društvene aktivnosti.
-



## 5. Nastavnici, istraživači, nenastavno osoblje

---

*Ključni resursi Sveučilišta su motivirani studenti te kompetentni i angažirani nastavnici i istraživači.*

---

Zbog svojeg položaja i znanja, sveučilišni nastavnici imaju povlasticu, ali i odgovornost biti nezavisni mislioci i kritički promišljati pojave u društvu, gospodarstvu, kulturi i umjetnosti, sukreirati budući razvoj te biti i „savjest društva“. To je izuzetna odgovornost koja, pored visoke stručnosti i stvaralačkog potencijala, zahtijeva osobni integritet čovjeka, koji mora biti etičan, pošten i angažiran za ljudsku dobrobit. To je ideal kojem trebamo težiti i duh u kojem trebamo obrazovati, ali i odgajati svoje studente.

U središtu brige i ulaganja Sveučilišta trebaju biti mladi nastavnici i istraživači. Sveučilište je u posljednje dvije godine gotovo ostalo bez mogućnosti zapošljavanja asistenata i znanstvenih novaka. S druge strane, odljev kompetentnih mladih ljudi u inozemstvo ili izlazak iz Sveučilišta zbog nemogućnosti zapošljavanja na Sveučilištu i nemotivirajućeg materijalnog i organizacijskog okruženja dodatno je osiromašilo ljudski potencijal Sveučilišta. Stoga je gorući problem kako osigurati zapošljavanje, zadržavanje i privlačenje sposobnih i motiviranih mladih kadrova na Sveučilištu. To će biti u središtu mojeg djelovanja u poziciji rektora posebno u pregovorima s resornim ministarstvom i Vladom Republike Hrvatske.

Međutim, u stvaranju uvjeta za zapošljavanje mladih nastavnika i istraživača nikako neću zanemariti istaknute sveučilišne profesore koji su svoj život i karijere posvetili Sveučilištu, a sada se približavaju dobnoj granici za umirovljenje, propisanoj Zakonom. Takvim profesorima treba osigurati završetak karijere s dignitetom, ali i otvoriti mogućnost nastavka kontinuiranog djelovanja tamo gdje je prepoznata obostrana korist, prije svega u prijenosu ekspertize, iskustva i međunarodne umreženosti.

---

### **Planirane mjere:**

1. U suradnji s Vladom, gospodarstvom, ali i korištenjem unutrašnjih resursa Sveučilišta, pod svaku cijenu, osigurati ostanak mladih, kvalitetnih nastavnika i istraživača na Sveučilištu i spriječiti odljev mozgova.
  2. Rektor i uprave Sveučilišta i sastavnica će u javnim istupima štiti dignitet sveučilišnih nastavnika i posebno se zalagati da istaknuti nastavnici imaju mogućnost zadržavanja kontinuiteta djelovanja i nakon dobne granice određene zakonima.
  3. Sveučilište će pružiti podršku razvoju ljudskih potencijala na sastavnicama, ali i razvojem središnje službe za upravljanje ljudskim resursima, koja će biti na usluzi sastavnicama.
-



## 6. Studiji i studiranje

---

*Samo kvalitetno obrazovanje je relevantno.*

---

Prepoznaju se tri glavne karakteristike politika sustava visokog obrazovanja kako u Europskoj uniji tako i u globalnoj konkurenciji. To su: omasovljenje tj. zahtjev većeg postotak populacije sa završenim tercijskim obrazovanjem, unaprjeđenje kvalitete obrazovanja i konkurentnost istraživanja te smanjenje poreznih opterećenja tj. državnog financiranja sveučilišta. Ovi zahtjevi su u temelju kontradiktorni i stvaraju izazove na koje nije jednostavno odgovoriti.

Na Sveučilištu u Zagrebu na svim razinama i programima studira oko 80.000 studenata, a gotovo 40% je na preddiplomskim studijima. Na prve dvije razine ukupno je 92% studenata dok je preostalih 8% na poslijediplomskoj razini. Najveći udio studenta otpada na društveno-humanističko područje (54%) iako je među sveučilištima u Hrvatskoj, baš Sveučilište u Zagrebu ono koje ima najveći udio (u apsolutnim i relativnim pokazateljima) studenata u tehničkom, biotehničkom, prirodoslovnom i biomedicinskom području te matematici i informatici (STEM). Na Sveučilište u Zagrebu upisuju se svaki treći maturant u Hrvatskoj i studijski programi koje Sveučilište nudi su prvi izbori za veliku većinu studenata. Sveučilište tako nudi oko 360 studijskih programa na prve dvije razine, oko 170 poslijediplomskih specijalističkih, odnosno oko 70 doktorskih studija u svim znanstvenim područjima.

Mišljenja sam da se **Sveučilište i dalje treba razvijati kao sveobuhvatno sveučilište** i u sljedećem periodu (4 godine) broj studenata trebalo bi zadržati na sadašnjoj razini. Međutim, potrebno je promisliti o raspodjeli studenata po područjima, odnosno povećati broj studenata u prirodoslovnom, tehničkom, biotehničkom i biomedicinskom području (STEM), a racionalizirati studijske programe, prvenstveno vodeći računa o usklađivanju s društvenim potrebama i mogućnošću osiguravanja kvalitetnog obrazovanja u planiranim okvirima financiranja. Očito je da ima prostora za racionalizaciju broja studija pa namjeravam uvesti poticajne mjere, kao što su potpore iz Fonda za razvoj ili iz programskih ugovora, za sastavnice koje rade na okrupnjavanju studija povezivanjem srodnih studija.

Obrazovanje na Sveučilištu treba biti studiranje u punom smislu te riječi i temeljiti se na istraživanju. Potrebno je da student bude u središtu obrazovnog procesa, ali treba zahtijevati i njegovu aktivnu ulogu. U tom procesu studentu treba pružiti različite oblike podrške od razvoja akademskih vještina, preko mentoriranja, savjetovanja i stipendija do podrške razvoju karijere.

Nastavnik treba biti svjestan kakvog studenta ima pred sobom, njegove razine predznanja, motivacije, stila učenja, sposobnosti korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije i



slično. Po spomenutim obilježjima današnji prosječni studenti bitno se razlikuju od onih prije deset, dvadeset ili više godina i to treba uzeti u obzir.

Omasovljenje visokog obrazovanja promijenilo je strukturu studenata Sveučilišta u Zagrebu tako da umjesto da na Sveučilištu studira 10% najboljih iz dane generacije, danas su naši studenti unutar 30% najboljih u generaciji. Dakle, osim prepoznavanja i poticanja izvrsnosti treba razviti i mehanizam podrške za prosječnog studenta kako bi razvio svoje potencijale. Nadalje, treba poticati ulazak netradicionalnih grupa studenata u sustav (studenti prve generacije, studenti stariji od 25 godina, studenti s invaliditetom, studenti roditelji, studenti bez odgovarajuće roditeljske skrbi itd.) i omogućiti im uspješno studiranje.

Očekivanja od sveučilišnog obrazovanja su također bitno drugačija. Procjene su da za 2/3 zanimanja u 2020. godini neće postojati formalno obrazovanje tako da je bitno kod studenata pored stručnih znanja, inzistirati na generičkim vještinama, kreativnosti, inovativnosti i istraživanju. Međutim, za to je potrebna promjena u orijentaciji (ishodima učenja) studijskih programa, ali i bitni zaokret u nastavnim metodama i poučavanju.

Učenje i poučavanje se temelji na istraživanju i mentorski potpomognutom rješavanju problema u interdisciplinarnom kontekstu struke, kojim se studente potiče na cjeloviti (holistički) pristup problemu, podupire se kreativnost, inovativnost, inicijativnost, kritičko mišljenje, analitička kompetentnost te odgovornost, etičnost i profesionalna samostalnost.

Principi za suštinski pomak u kvaliteti obrazovanja su sljedeći:

1. Kvalitetno obrazovanje temeljeno na aktivnom studiranju i istraživanju.
2. Motivirani nastavnici primjenjuju suvremene metode poučavanja koje potiču inovativnosti.
3. Motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje uz primjerenu razinu podrške studentima.

---

#### **Planirane mjere:**

1. Provesti započete postupke periodičnog unutarnjeg vrjednovanja studijskih programa temeljem ishoda učenja i budućih razvojnih potreba, kao i procjenu učinkovitosti sustava obrazovanja na Sveučilištu.
2. Jasno definirati ishode učenja studijskih programa i s njima povezati ostale elemente kurikuluma (metode poučavanja i ocjenjivanja, opterećenje studenata, studentsku praksu, resurse i ljudske potencijale).
3. Podići stopu završavanja studija uz brigu o kvaliteti postizanja ishoda učenja.
4. U studijskim programima pojačati postizanje generičkih vještina, kao što su poduzetničke vještine, komunikacijske vještine, odlučivanje, rješavanje problema, vještine kreativnog razmišljanja, društvene vještine te vještine učenja.



5. Podići razinu suradnje među sastavnicama povezivanjem studijskih programa, osnivanjem združenih i zajedničkih interdisciplinarnih programa studija.
  6. Povećati broj studijskih programa koji se izvode kao združeni programi u suradnji s inozemnim sveučilištima.
  7. Povećati broj studijskih programa i kolegija koji se izvode na stranom, prvenstveno engleskom jeziku.
  8. Iskoristiti sveobuhvatnost Sveučilišta za podizanje razine horizontalne i vertikalne mobilnosti te za dodatnu vrijednost u izboru predmeta drugih studijskih programa kao i za rad u interdisciplinarnim istraživačkim timovima.
  9. Iskoristiti potporu SRCA i centara za informatičku podršku i razvoj na sastavnicama za podizanje razine e-učenja koje doprinosi kvaliteti nastave i istraživanja, kao i za izradu kvalitetnih otvorenih e-sadržaja.
  10. U suradnji s gospodarskim i kulturnim organizacijama i ustanovama te javnim ustanovama, udrugama i strukovnim udruženjima provjeriti kvalitetu i raspon završnih kompetencija studenata te njihov potencijal za zapošljavanje i samozapošljavanje.
  11. Unaprijediti strukturu upisnih kvota uz stavljanje naglaska na povećanje kapaciteta i kvota u matematici, informatici, prirodoslovlju, tehničkom, biomedicinskom i biotehničkom (STEM) području uz dodatnu reformu kurikuluma jačanjem STEM disciplina uvođenjem poduzetničkih vještina, jačanjem generičkih vještina i kreativnosti podučavanja.
  12. Pomoći studentima (društveno-humanističkih) studija da budu konkurentniji na tržištu rada, stavlajući naglasak na njihove generičke kompetencije, kreativnost i znanja koja su nužna u multikulturnom i multinacionalnom okruženju.
  13. Studentima treba proširiti razinu podrške (akademske vještine, razvoj karijere, studentske prakse i razmjene, psihološko savjetovanje i sl.) koja vodi uspješnom studiranju.
  14. Nastavnicima treba biti dostupna kontinuirana edukacija i prilike za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija.
-



## 7. Znanstveno-istraživački i umjetnički rad

---

*Međunarodno prepoznati znanstveni i umjetnički rad, ali i primijenjeno istraživanje kao doprinos razvoju Hrvatske.*

---

Kvalitetno i međunarodno prepoznato istraživanje je okosnica razvoja Sveučilišta. Na Sveučilištu u Zagrebu postoje središta izvrsnosti u fundamentalnim i primijenjenim znanostima, ali i u umjetnosti. S druge strane, objektivni pokazatelji su za pojedine sastavnice i/ili područja dosta niski, kao što je vidljivo u vanjskim i unutarnjim vrjednovanjima kvalitete znanstvenog rada. Nadalje, interakcija s gospodarstvom i primjena istraživanja nije dovoljno razvijena, čak ni u područjima gdje za to postoje velike mogućnosti (posebno u STEM-u). Na kraju, potencijali u području društveno-humanističkih znanosti i umjetničkom području trebaju se povezati s ostalim područjima u razvoju kreativnih industrija, ali i sudjelovati u svim procesima razvoja kulture, javne uprave i obrazovnog sustava. Važno je jače povezati istraživačke potencijale Sveučilišta s gospodarstvom kako bi se revitalizirala proizvodnja u Hrvatskoj i razvilo socijalno poduzetništvo. Ovakva težnja nikako ne umanjuje značaj fundamentalnih istraživanja već ih stavlja u širi kontekst.

Doktorska izobrazba i istraživački rad na doktorskim studijima imaju središnje mjesto u procesu jačanja međunarodne konkurentnosti Sveučilišta, ali i doprinosa nacionalnom razvoju koji se treba temeljiti na inovacijama, tehnologiji i kreativnim pristupima. Osnivanje doktorskih škola je prepoznato kao važno i treba ga poticati, ali ne smije postati isključivi način na koji se može unaprijediti doktorska izobrazba te podići istraživački i stvaralački potencijal Sveučilišta. Uvođenje doktorskih škola treba, pored teorijske podloge, biti osmišljeno kao projekt koji ima svoje ciljeve, resurse i planirane aktivnosti. Jedino takav pristup osigurava uspjeh. Međutim, prije toga važno je usuglasiti koncept koji uključuje odgovore na pitanja zašto, kako i s kojim resursima će se to provesti. U tom kontekstu treba poticati i jaču suradnju i objedinjavanje potencijala s ostalim hrvatskim sveučilištima (primjer zajednički studij matematike), sveučilištima u regiji (primjer doktorski studij upravljanja vodama), s gospodarstvom i javnim sektorom.

Ovo posljednje je posebno važno kako bi barem polovica doktora znanosti uspješno nastavila karijeru u gospodarstvu i javnom sektoru izvan Sveučilišta budući da je apsorpcijska moć za zapošljavanje bitno ograničena. Međutim, za ovakav pristup važno je restrukturirati doktorske studije, dobiti poticaje od Vlade i gospodarstva te iskoristiti EU fondove kako bi se stvorila materijalna osnovica da doktorski studiji postanu istinski istraživački s osnaženim resursima koji temeljem toga privlače vrhunske istraživače. Potrebna je i bolja pravna regulativa i redefiniranje statusa dokorskog studenta. Doktorski student koji je zaposlen na Sveučilištu kao asistent oko pola svoga radnog vremena ima na raspolaganju za istraživanje odnosno



doktorski studij, a drugu polovicu za nastavni rad i istraživanja sa studentima. Za doktorske studente koji su zaposleni izvan Sveučilišta nužno je razviti prilagođene modele studiranja koji uključuju i održive sheme financiranja. Na primjer, student bi dio plaće mogao primati u poduzeću na ime direktnog rada, dio kao stipendiju koju bi podmirivalo ili poduzeće ili neki drugi sponzor (država putem stipendijskog sustava, HRZZ), a dio školarine bi mogao odrađivati nastavnim radom na Sveučilištu. Student dokorskog studija bi trebao tijekom studija biti angažiran i na istraživačkom projektu svojeg mentora, što znači da projekti mentora određuju njihov mentorski potencijal. Posebno bi pažnju trebalo posvetiti razvoju modela za mlade istraživače u području klinički orijentiranih područja biomedicine zbog potrebe njihovog intenzivnog angažmana u struci i znanosti.

Potrebno je analizirati razloge odustajanja od dokorskog studija, odnosno stjecanje doktorata u vremenu dužem od pet godina. Na pojedinim sastavnicama postoji problem prekomjernog rada asistenata/znanstvenih novaka u nastavi na koje su prisiljeni s obzirom na nedostatak kadrova, dok je na drugim sastavnicama problem nedostatak mentorskog i istraživačkog kapaciteta. Smatram da bi rezultate upravo provedene unutarnje prosudbe dokorskih studija trebalo pomno analizirati i za svaki studij temeljem toga izraditi akcijski plan.

Umjetničke akademije posebna su vrijednost sveobuhvatnog sveučilišta. U kontekstu poslijediplomske umjetničke izobrazbe smatram da bi trebalo pokrenuti zajednički umjetnički doktorski studij kao još jedan korak u razvoju istraživanja u umjetnosti na Sveučilištu. Nadalje, potrebno je osmisliti platformu za osnivanje Kreativnog inkubatora kroz koji će se povezivati pojedine umjetničke prakse te pokretati i razvijati projekti povezivanja umjetnosti i znanosti.

Na kraju, za pojedina područja (primjerice u društveno-humanističkim znanostima) potrebno je definirati indikatore uspješnosti znanstvenih rezultata kako bi se bolje pozicioniralo područje u međunarodnim usporedbama. Ovakvo pozicioniranje posebno je važno za mlade istraživače.

U proteklom periodu Sveučilište se pojavilo na glavnini relevantnih svjetskih lista rangiranja, zauzimajući između 300-tog i 600-og mjesta na svjetskim rang-listama te između 150-og i 250-og mjesta na europskim rang-listama. Sveučilište u Zagrebu je prema tim pokazateljima prepoznato kao jedno od najboljih sveučilišta u regiji srednje, jugoistočne i istočne Europe (bivše socijalističke države). Unatoč brojnim dokazanim manjkavostima rangiranja i rang listi, javnosti je ovaj pokazatelj važan te stoga Sveučilište treba pratiti ovakve pokazatelje i nastojati ih unaprijediti i učiniti transparentnima. Međutim, ne treba u to ulagati bitne izdvojene resurse, već se ulaganja trebaju usmjeriti na svrsishodno i kvalitetno ispunjavanje misije Sveučilišta.

Ulaganja u znanost i istraživanje u Hrvatskoj izuzetno su reducirana. Naime, izdvajanje za znanost i istraživanje iz, ionako smanjenog, bruto domaćeg proizvoda na razini od 0,75% daleko je ispod prosjeka za EU27 (2%) i OECD zemalja (2,2%), a da se pri tome niti ne spominju



razvijene države (Švedska 3,3%, Finska 3,1%, SAD 2,7%, Japan 3,7%). Slovenija ima udio izdvajanja od 1,4%, a i Hrvatska je u 2004. izdvajala 1,05% BDP-a. Hrvatska vlada se prema EU obvezala da će do 2020. godine povećati ulaganja u istraživanja i razvoj sa sadašnjih 0,75% na 1,4% BDP-a što je neambiciozno i pokazuje nerazumijevanje uloge znanosti i istraživanja u poticanju razvoja gospodarstva, posebno razvoja proizvodnje, ali i cjelokupnog društva i kulture. Nadalje, posebno je nepovoljno da u Hrvatskoj pretežiti dio ulaganja dolazi iz državnog proračuna, a vrlo malo iz ostalih izvora. Važno je istaknuti da je za razliku od Hrvatske, u EU odnos između ulaganja javnog i privatnog sektora upravo obrnut: većina ulaganja u znanost dolazi iz nevladinog sektora. Rektor mora ugledom Sveučilišta i svojim osobnim ugledom bitnije utjecati na pojačani trend izdvajanja za istraživanje iz državnog proračuna, ali jednako važno u suradnji s gospodarstvom i ostalim dionicima raditi na zajedničkim projektima u području inovacija, istraživanja i razvoja te osiguravati sredstva iz EU programa i fondova.

Posebno treba dobro upoznati izazove i koristiti natječaje koje definira Obzor 2020. Kako bi se povećao broj dobivenih kompetitivnih projekata potrebno je omogućiti dostupnost ciljanih informacija o programima, edukaciju u području upravljanja međunarodnim projektima te financijsko praćenje provedbe projekata i posebno osiguranje sredstava za predfinanciranje i sufinanciranje. Na ovim poslovima pored središnjih službi Sveučilišta trebaju biti iskorišteni i potencijali koji postoje na sastavnicama. Osnivanje uspješnog Centra za međunarodne projekte na mom matičnom fakultetu, a čije sam osnivanje inicirala, daje mi dobar uvid u ovo područje.

Međutim, ovdje treba prepoznati potrebu za stratifikacijom. Međunarodnu prepoznatljivost i razvoj istraživačkog Sveučilišta nose sastavnice i istraživačke skupine s velikim kompetitivnim potencijalom pa posebna pažnja rektora mora biti usmjerena kompetitivnoj komponenti Sveučilišta. Istovremeno postoji potreba da se održava široka istraživačka baza na Sveučilištu čak i tamo gdje znanost nije kompetitivna na svjetskoj razini jer bez takve baze nema iskoraka u znanstvenu izvrsnost, što zahtijeva odgovarajuću kohezijsku politiku i financiranje kohezijske komponente. Nadalje, postoje područja, posebno u matematici, prirodoslovlju i humanističkim znanostima za koje je teško pronaći financiranje unutar EU fondova pa napori rektora moraju biti usmjereni na financiranje i održavanje strukturne komponente na nacionalnoj razini, posebno unutar programskih ugovora za znanost.

Na kraju, na Sveučilištu je i dalje neiskorišten potencijal povezivanja istraživačkih grupa s različitim sastavnicama i područjima te osmišljavanje jakih interdisciplinarnih i kreativnih ekspertiza i potencijala. Za takva povezivanja treba pojačati napore središnjih službi kako bi se razvila kolaboracijska platforma koja može počivati i na resursima e-portfolija i online komunikacije i profiliranja.





## Planirane mjere

1. Aktivno tražiti dostupne izvore financiranja istraživanja, razvoja tehnologije i inovacija, te povezivanje istraživačkih programa na nacionalnoj i međunarodnoj razini i jačanja veza s regijom i Europom, ali i globalno na način da se uz središnje urede iskoriste i potencijali koji postoje na sastavnicama.
2. Osigurati uravnoteženo financiranje kompetitivne, kohezijske i strukturne komponente znanstvenog i umjetničkog istraživanja na Sveučilištu.
3. Koristiti mogućnosti pametne specijalizacije (*smart specialization*) vezano uz poticanje izvrsnosti te, temeljem toga, korištenje Europskih fondova za što je preduvjet konkretna istraživačka strategija Sveučilišta.
4. Jačati ljudske potencijale za istraživanje, razvoj i inovacije kroz unaprjeđenje istraživačkih oblika rada u diplomskim studijima i doktorskim programima te kroz umrežavanje s privrednim subjektima u Hrvatskoj i EU.
5. Povezivati istraživačke grupe i potencijale s različitih sastavnica i područja te osmišljavati jake interdisciplinarne i kreativne ekspertize davanjem poticaja iz Fonda za razvoj Sveučilišta.
6. Razvijati fundamentalna istraživanja jednako kao i primijenjena uz jače povezivanje putem konkretnih projekata s institutima i sveučilištima u Hrvatskoj.
7. Poticati mobilnosti istraživača, posebno onih na početku karijere, između Sveučilišta te ostatka javnog i privatnog sektora ustrojavanjem posebnih fondova za tu namjenu.
8. Osiguravati održavanje široke istraživačke baze putem programskih ugovora.



## 8. Osiguravanje kvalitete i unaprjeđenje kulture kvalitete

---

*Poticanje izvrsnosti uz bezrezervno poštivanje osnovnih standarda kvalitete.*

---

Osiguravanje kvalitete u svim dijelovima misije Sveučilišta odgovornost je i pravo Sveučilišta i kao takva treba biti integrativna aktivnost te se voditi i koordinirati s centralne razine. Ona je temeljna zadaća rektora i središnjih tijela upravljanja, a to je područje velikim dijelom ulazilo u moj djelokrug, kao prorektorice.

Područja unutarnjeg osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu jesu: Pravila i postupci osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete Sveučilišta; Odobrenje, nadzor i periodično vrjednovanje studijskih programa; Vrjednovanje studentskog rada i ocjenjivanje studenata; Resursi za učenje i potporu studentima; Osiguravanje kvalitete nastavnika; Znanstveno-istraživačka i umjetnička djelatnost; Stručna djelatnost; Mobilnost i međunarodna suradnja; Resursi za obrazovnu, znanstveno-istraživačku i umjetničku te stručnu djelatnost; Informacijski sustav ustanove i Javnost djelovanja.

U svim spomenutim područjima u proteklom su razdoblju pripremljeni standardi (zakon, pravilnici, Europski standardi i smjernice - ESG) i preporuke (priručnici) koji su implementirani na razini Sveučilišta i velikoj većini sastavnica. Međutim, još uvijek postoje nedostaci u pojedinim područjima djelovanja sustava osiguravanja kvalitete kako je to vidljivo iz izvještaja o unutarnjim i vanjskim vrjednovanjima. Osnovni je nedostatak do sada bio, a to je vidljivo iz dvije vanjske evaluacije na razini Sveučilišta u protekle tri godine, nepostojanje strategije razvoja Sveučilišta u svim područjima. Ovaj nedostatak ukazuje i na dublji problem oko usuglašavanja zajedničkih ciljeva, pa onda i koherentnog djelovanja svih sastavnica kako bi se oni postigli. Moje je iskustvo, budući da sam uspješno (su)koordinirala izradu triju strategija koje su predstavljene na Senatu, da se uz dobru koordinaciju i međusobno uvažavanje različnosti, može dogovoriti zajednička strateška platforma. Nadalje, posebno je važno osigurati poštivanje osnovnih (minimalnih) standarda koji se odnose na kapacitete za održavanje nastave za određeni broj studenata, izbore u znanstveno-nastavna zvanja te stručni rad. Unaprjeđenje standarda za ocjenu znanstveno-istraživačke i umjetničke djelatnosti potrebno je napraviti u sljedećem razdoblju jer su u tom dijelu ocjene u vanjskom vrjednovanju neočekivano niske.

Poštivanje uvedenih osnovnih standarda treba biti obvezno za sve sastavnice Sveučilišta. Međutim, svaki iskorak iznad dogovorenih osnovnih standarda treba omogućavati i poticati bez obzira o kojem se dijelu misije radi i tko je predlagatelj. Jedino tako može se iskoristiti ogromni ljudski potencijal koji Sveučilište posjeduje za koherentni i uspješni razvoj te razvoj i unaprjeđenje kulture kvalitete. Naime, nakon što su procesi uspostavljeni potrebno je



postupno smanjivati administrativno i formalno opterećenje i tako spriječiti birokratizaciju sustava.

Dakle, temeljni je cilj u ovom području kontinuirano unaprjeđivanje kulture kvalitete. Kultura kvalitete se očituje u poticanju izvrsnosti u učenju i poučavanju, djelovanju u skladu s misijom i vizijom Sveučilišta, postizanju strateških ciljeva, ali i zadovoljstvu studenta, nastavnika, istraživača i ostalih zaposlenika kao i vanjskih suradnika djelovanjem Sveučilišta.

---

**Planirane mjere:**

---

1. Rektor i Senat, preko svojih odbora i povjerenstava, unaprjeđuju sustav osiguravanja kvalitete u svim područjima djelovanja Sveučilišta, kako na središnjoj razini tako i na razini sastavnica, na način da sustav u svakodnevnom izvršavanju djelatnosti osigurava procese i upute te prikuplja podatke za informirano donošenje odluka i posljedično unaprjeđuje procese (evaluacija i temeljem toga unaprjeđenje sustava).
  2. Rektor zahtijeva i osigurava poštivanje osnovnih (minimalnih) standarda kvalitete bez iznimke na svim sastavnicama i svim razinama.
  3. Senat, na prijedlog rektora i pripadnih odbora i povjerenstava, uspostavlja mehanizme poticanja razvoja kulture kvalitete koja podržava izvrsnost u svim aspektima misije Sveučilišta.
  4. Senat utvrđuje mehanizme za praćenje provedbe strategija, akcijskih planova i programskih ugovora i putem godišnjih izvještaja prati i unaprjeđuje implementaciju.
  5. Sveučilišna tijela i tijela na sastavnicama smanjuju nepotrebno administrativno opterećenje u provođenju procesa te uspostavom svrsishodnih informacijskih sustava automatiziraju prikupljanje podataka.
-



## 9. Treća misija Sveučilišta: Cjeloživotno učenje, transfer znanja, služenje zajednici

---

*Sveučilište u Zagrebu nosi veliku odgovornost za razvoj Hrvatske.*

---

Suvremeno sveučilište pored tradicionalne uloge istraživanja i poučavanja sve više treba razvijati treću misiju sveučilišta koja uključuje sudjelovanje u ponudi cjeloživotnog obrazovanja, transfera znanja i tehnologija, doprinosu nacionalnom i globalnom održivom razvoju, razvoju društva i kulture itd. Sveučilište u Zagrebu je u svojoj dugoj tradiciji, kao institucija, ali i djelovanjem istaknutih članova akademske zajednice, davalo ključne doprinose nacionalnom društvenom, kulturnom i gospodarskom razvoju. Naravno, Sveučilište u Zagrebu nije opremljeno, niti ima sve potrebne resurse da svaka sastavnica sudjeluje u svim spomenutim aktivnostima. Međutim, Sveučilište kao cjelina svojim ljudskim potencijalima pokriva sva ova područja. Zadatak rektora je da potiče njihovo korištenje, na način da se svaka sastavnica i područje angažira u dijelu treće misije gdje ima najveće potencijale i/ili gdje postoji najizraženija potreba za djelovanjem Sveučilišta. S druge strane, uloga je središnjih centara i službi osigurati koordinaciju, sinergiju djelovanja sastavnica, grupa i pojedinaca unutar Sveučilišta.

Poznato je, da vrlo mali postotak (2,3%) hrvatskog stanovništva u dobi od 25. do 64. godine, sudjeluje u bilo kojem obliku cjeloživotnog učenja i obrazovanja. To hrvatsku radnu snagu ne čini konkurentom u smislu prilagođavanja brzim i velikim promjenama na tržištu rada koje zahtijeva kreativnost, inovativnost, poznavanje novih tehnologija i pristupa.

U proteklom razdoblju je na Sveučilištu pokrenuta inicijativa bolje organizacije i ponude programa cjeloživotnog obrazovanja koja bi trebala biti vidljiva izvan Sveučilišta. U ovoj se ponudi posebno ističe veliki broj poslijediplomskih specijalističkih studija (čak 170!). Analiza njihove organizacije, načina rada i utjecaja na razvoj gospodarstva, javnog sektora i društva, nije učinjena. To je svakako prioritet u sljedećem razdoblju kako bi se došlo do zajedničke platforme rada specijalističkih studija i dobro osmišljene ponude koja bi bila prepoznata u Hrvatskoj, ali i regiji srednje i jugoistočne Europe.

Nadalje, Sveučilište u Zagrebu ključne doprinose može dati u području podizanja razine inovacija i iniciranja razvoja, kako u gospodarskom, tako i u javnom sektoru i na taj način biti od presudne važnosti u pokretanju sustava koji će donijeti bolje uvjete života za sve građane Hrvatske.

Naime, pokazatelj ljudskih potencijala u znanosti i tehnologiji (Human resources in science and technology – HRST, 2010), izražen postotak sveukupne radne snage u dobnoj skupini od 25. do 64. godine koja se klasificira kao ljudski resursi u znanosti i tehnologiji, za Hrvatsku iznosi



32,1% (EUROSTAT), dok u razvijenim zemljama taj postotak premašuje 50%, a njegova vrijednost za EU27 iznosi 40,51%. Uz to, Izvješće o globalnoj konkurentnosti (World Competitiveness Report - WEF, 2013.) Hrvatsku svrstava na 29. mjesto od 140 zemalja. Međutim, glavni uočeni nedostatak je neusklađeni cjelokupni obrazovni sustav kao i premalo inženjera i znanstvenika. Sveučilište u Zagrebu pozvano je u suradnji s Vladom i drugim dionicima odgovoriti na ove izazove.

Važno je spomenuti da Hrvatska ima slabu suradnju znanstveno-istraživačkog sektora i industrije (udio ukupnih prihoda javnih istraživačkih organizacija i visokih učilišta koji je ostvaren temeljem ugovorenih istraživanja s industrijom u 2010. godini iz poslovnog sektora iznosio je 4,6% ukupnih prihoda javnih istraživačkih organizacija i 9,8% prihoda sveučilišta). Pri tome najviše investiraju u javna istraživanja, velike tvrtke koje imaju vlastite istraživačke institute. Pored Instituta Ruđer Bošković, Sveučilište u Zagrebu prepoznato je kao glavni partner u takvoj suradnji, a suradnja se uglavnom odvija u području elektrotehnike, računarstva, informatike, biotehnologije, kemijskog inženjerstva i poljoprivrede.

S druge strane, u gospodarskoj strukturi Hrvatske prevladavaju mala i srednja poduzeća (predstavljaju 99,7% svih poduzeća u Republici Hrvatskoj, zapošljavaju 64,2% ukupne radne snage te stvaraju 54,6% ukupne dodane vrijednosti) koja imaju nisku tehnološku razinu i često zazuju od suradnje sa znanstveno-istraživačkom zajednicom.

Dakle, Sveučilište mora imati još važniju ulogu u izgradnji apsorpcijskog kapaciteta za primijenjena istraživanja i jačanju raspoloživih resursa za inovacije hrvatskih gospodarskih i javnih poduzeća kroz zajedničke prijave na europske strukturne i investicijske fondove i programe (Obzor 2020), ali i korištenje nacionalnih sredstava (Hrvatska zaklada za znanost).

Sveučilište treba poduprti razvoj akademskog poduzetništva na zdravim etičkim temeljima, treba uključiti i komercijalizaciju rezultata istraživanja kroz patente te spin-off i start-up tvrtke, ali i rad na zajedničkim inovativnim projektima s vanjskim dionicima, konzalting, radionice za vanjske dionike i druge slične aktivnosti. Posebna pažnja rektora mora biti usmjerena na stvaranje društvene klime i propisa koji potiču stvaranje vlastitih prihoda sastavnica.

Na kraju, ali izuzetno važno, Sveučilište u Zagrebu treba predvoditi promišljanje razvoja kreativnog društva, kulture, umjetnosti, a posebno predtercijarnog obrazovnog sustava. Pri tome je posebno važno osnaživanje nastavničkoga kadra u osnovnim i srednjim školama, kroz unaprjeđenje kompetencija u području kreativne nastave i razumijevanja društvenog i kulturnog konteksta u cilju poticanja i razvoja, aktivnog, kreativnog i odgovornog društva. Naime, kreativnost je ključni društveni i razvojni resurs. Znanje tek uz kreativnost postaje nova vrijednost i inovacija, pa je jače poticanje kreativnosti u predtercijarnom obrazovanju imperativ za budući razvoj Hrvatske, a za to su nužne dodatne kompetencije nastavnika u osnovnim i srednjim školama.



---

### Planirane mjere:

1. Uspostaviti mehanizme, poticaje i koordinaciju kako bi se povećala suradnja s privredom, a posebno malim i srednjim poduzećima u smislu primijenjenih (industrijskih) istraživanja.
  2. Putem posebnog razvojnog programa i inicijalnih fondova poticati provođenje zajedničkih projekata s industrijom i ostalim institucijama kroz ugovorena i zajednička istraživanja kako bi se podigli apsorpcijski i tehnološki kapaciteti u poduzećima za inovacijske fondove, a posljedično za ulaganje u znanost i istraživanje iz nevladinog sektora.
  3. Pojačati ponudu i provoditi programe cjeloživotnog učenja i obrazovanja u suradnji s vanjskim dionicima (poduzećima, institucijama, profesionalnim udruženjima, državnom i lokalnom upravom i samoupravom).
  4. Unutarnjim vrjednovanjem provesti analizu, a temeljem toga i reorganizaciju specijalističkih poslijediplomskih studija kako bi se osigurala relevantna kontinuirana edukacija za gospodarstvo i javni sektor u Hrvatskoj i regiji.
  5. Unutarnjim vrjednovanjem usporediti ishode učenja izvanrednih i redovitih studija te procijeniti svrhovitost ponude izvanrednih studija na preddiplomskoj i diplomskoj razini, a temeljem toga restrukturirati programe i ponudu izvanrednih studija.
  6. U suradnju s Vladom i ostalim dionicima, pojačati kapacitete i resurse za povećanje broja studenata u području prirodnih, tehničkih, biotehničkih i biomedicinskih znanosti koje će podići inovacijski kapacitet Hrvatske privrede.
  7. Poticati sastavnice za umrežavanje u sektorske i tehnološke platforme i klastere te centre kompetencija kako na nacionalnoj tako i na EU razini.
  8. Osigurati uvjete za razvoj akademskog poduzetništva na zdravim etičkim temeljima koji će uključiti komercijalizaciju rezultata istraživanja kroz patente te spin-off i start-up tvrtke.
  9. Putem posebnih programa sastavnica koje obrazuju učitelje i nastavnike osigurati kontinuiranu edukaciju i ostale aktivnosti za osnaživanje nastavničkog kadra u osnovnim i srednjim školama.
-



## 10. Međunarodna suradnja

---

*Stvaranje strateških partnerstva, ali i osiguravanje internacionalizacije kurikuluma i poticanje mobilnosti.*

---

Međunarodna suradnja ključna je za razvoj Sveučilišta, njegovu međunarodnu vidljivost i konkurentnost, ali i temelj za osiguravanje financijskih sredstava za istraživanje i unaprjeđenje obrazovanja. Internacionalizacija je danas strateški imperativ za sva moderna kvalitetna sveučilišta pa prema tome i za Sveučilište u Zagrebu. Internacionalizacija počiva s jedne strane na međunarodnoj mobilnosti, a s druge na internacionalizaciji kurikuluma i „internationalizaciji kod kuće“ kako bi se za studente koji studiraju na Sveučilištu u Zagrebu u kurikulum i studentski život uključili elementi važni za njihov budući profesionalni i osobni život te rad u internacionalnom i globalnom okruženju.

U tom kontekstu prepoznaju se sljedeća **razvojna područja**:

1. Međunarodni projekti
2. Međunarodni sporazumi
3. Međunarodna mobilnost
4. Uključenost u međunarodne tokove, organizacije, asocijacije.

**Međunarodni projekti** trebaju se planirati i diversificirati tako da pokrivaju istraživanje, obrazovanje, razvoj Sveučilišta, popularizaciju znanosti, širenje pristupa visokom obrazovanju te posebno primijenjena istraživanja i inovacije. Nova strategija Europa 2020 i prateći programi (Erasmus+, Obzor 2020, Kohezijski, strukturni i regionalni fondovi, Eureka i sl.) pokrivaju sva ova područja i daju prilike da se osmisle ideje, dogovore partnerstva i osiguraju sredstva. Međutim, za održivo i svrsishodno korištenje programa i fondova nužna je dobra priprema u smislu osiguravanja edukacije za upravljanje i vođenje projekata, podizanje istraživačkog i administrativnog kapaciteta, te osiguravanje sredstava za predfinanciranje i stabilni raspoloživi budžet tijekom cijelog razvojnog ciklusa projekta. Ovo se može postići jakim raspoloživom podrškom s razine Sveučilišta, ali i razvojem pojedinih centara na sastavnicama koje imaju snažnu aktivnost sudjelovanja u međunarodnim projektima, te osiguravanjem financijskog praćenja preko razvojnih banaka.

**Mobilnost studenata i sveučilišnih djelatnika** vrlo je važna komponenta međunarodne suradnje Sveučilišta u Zagrebu i njegove internacionalizacije. Ona se tijekom ak. god. 2011./2012. ostvarivala najvećim dijelom (72% odlaznih studenata i 47% dolaznih studenata) preko Programa za cjeloživotno učenje (LLP) za Erasmus individualnu mobilnost, ali i međusveučilišnih bilateralnih sporazuma, međufakultetskih sporazuma, mreža mobilnosti, programa Erasmus Mundus, Tempus projekata, aktivnosti studentskih i stručnih udruga, te različitih projekata. U akademskoj godini 2011./2012. u Republici Hrvatskoj omogućeno je



punopravno sudjelovanje u Programu za cjeloživotno učenje. Na Sveučilištu u Zagrebu u akademskoj godini 2011./2012. sveukupno je na osnovi raznih programa gostovalo 394 stranih studenata, a istovremeno je 651 student Sveučilišta u Zagrebu bio na razmjeni u trajanju od 3 do 12 mjeseci na inozemnim partnerskim sveučilištima. Više od 95% odlazne i dolazne mobilnosti realizirano je u suradnji s europskim sveučilištima.

Ova razina aktivnosti treba se podići kako bismo se približili ciljevima iz strategije Europa 2020, posebno jer financijska sredstva dolaze iz EU programa, a uvjet za povlačenje više sredstva je svrsishodno i cjelovito korištenje raspoloživih sredstava. Nadalje, potrebno je održavati i poticati suradnju izvan EU, posebno sa sveučilištima u SAD-u i Kanadi. Neiskorišteni potencijal su i zemlje izvan ovog kruga, s kojima smo prije tridesetak godina imali razvijenu suradnju i gdje djeluju naši alumni. Za to se trebaju namijeniti sredstva iz posebne međunarodne suradnje.

Na kraju, svaka međunarodna mobilnost koja se financira treba imati jasan cilj i rezultat koji je provjerljiv.

**Međunarodni sporazumi.** Sveučilište u Zagrebu i njegove sastavnice imaju sklopljeno nekoliko stotina sporazuma sa sveučilištima i drugim institucijama visokog obrazovanja diljem svijeta, ali vrlo mali broj njih je aktivno u više od jednog područja. Takvi sporazumi ipak osiguravaju široku pokrivenosti i potencijal za razvoj partnerstva. Međutim, nedostaju sveučilišta s kojima surađujemo u više područja koja pokrivaju istraživanje, obrazovanje, razvoj sveučilišta i koja nam služe kao usporedive institucije (benchmarking). Ove godine inicirala sam takav široko postavljeni sporazum s Penn State University iz SAD-a koje svojom veličinom, sveobuhvatnošću i organizacijskim ustrojem može biti usporedivo sa Sveučilištem u Zagrebu, ali i inspirativno budući da je na svim relevantnim svjetskim rangiranjima unutar prvih 50 sveučilišta u svijetu.

---

#### Planirane mjere:

1. Planiranje portfelja međunarodnih projekata koji pokriva sva područja djelovanja uz osiguravanje financijske i administrativne podrške za njihovo uspješno prijavljivanje i provođenje.
2. Poticanje, omogućavanje i podržavanje prijave i provođenja kompetitivnih međunarodnih istraživačkih, inovativnih i razvojnih projekata s razine Sveučilišta, ali i razvojem centara na sastavnicama koje su posebno aktivne u tom području.
3. Povezivanje s kvalitetnim sveučilištima u Europi i svijetu uz identifikaciju nekolicine sveučilišta kao strateških partnera.
4. Proširivanje suradnje izvan Europske Unije, posebno sa sveučilištima u SAD-u i Kanadi, ali i ostalim dijelovima svijeta, a sve temeljem dobro osmišljenih i strateško postavljenih sporazuma.





5. Poticanje međunarodne mobilnosti nastavnika, studenata i nenastavnog osoblja u cilju razmjene iskustva, otvaranja suradnje i projekata.
  6. Privlačenje dolazne mobilnosti nastavnika/istraživača, studenata i nenastavnog osoblja kao doprinos „internacionalizaciji kod kuće“ koji će doprinijeti sprječavanje „odljeva mozgova“ te dati prilog „cirkulaciji mozgova“.
  7. Osigurati sredstva unutar programa Posebne međunarodne suradnje ili ugovora s MZOS-om o višegodišnjem financiranju znanosti za gostovanja stranih nastavnika i istraživača na doktorskim studijima kao i sredstva za osnaživanje dvojnih mentorstava i dvojnih doktorata.
  8. Poticanje korištenja EU fondova u suradnji s vanjskim dionicima iz RH (posebno malim i srednjim poduzećima) kako bi se oživjelo gospodarstvo.
-



## 11. Organizacijska struktura i poslovanje Sveučilišta

---

*Vođenje, upravljanje i organizacija koja osigurava postizanje strateških ciljeva.*

---

Organizacijska struktura i poslovni procesi na Sveučilištu trebaju biti postavljeni na način da omogućavaju što uspješnije ostvarivanje sveučilišne misije i postizanje strateških ciljeva Sveučilišta. U skladu s tom zadaćom definiraju se i ključni indikatori procjene pogodnosti organizacijske strukture i poslovanja. Naime, postoje uspješni (i neuspješni) primjeri sveučilišta koja djeluju kao jedan pravni entitet, kao i oni čiji dijelovi imaju visoku razinu samostalnosti pa i pravnu osobnost kao što je to slučaj s našim Sveučilištem. Stoga pitanje pravnog entiteta sastavnica nije indikator uspješnosti organizacijske strukture.

Integrirano Sveučilište vidim kao organizacijski sustav u kojem postoji visoka razina suradnje sastavnica te komunikacije među ljudima i među ustrojbenim jedinicama, u kojem procesna integracija omogućava upravljanje tijekom poslovanja na svim razinama, u kojem postoji informacijski sustav što omogućava učinkovito i uspješno planiranje i upravljanje ključnim resursima i aspektima poslovanja.

Osim hijerarhijskog ustrojstva i trajnih organizacijskih jedinica, smatram da na suvremenom sveučilištu mora postojati i mogućnost privremenog interesnog udruživanja, ali takvo privremeno udruživanje ne treba formalizirati. Primjer takvih organizacijskih oblika su klasteri (grozdovi), u koje se sastavnice mogu udruživati radi postizanja nekog poslovnog cilja, provođenja projektne inicijative, istraživačkog zadatka i slično. To nisu trajni oblici ustrojavanja, ugrađeni u hijerarhijsku strukturu Sveučilišta, nego mrežne strukture koje traju tako dugo dok ostvaruju svoju svrhu. Unutar klastera može postojati solidarna ili delegirana odgovornost u određenim odnosima s trećima, ali vrlo ograničene naravi. Pritom pojedina sastavnica može biti u više klastera.

Smatram da je naše Sveučilište integrirano u nekim ključnim akademskim i poslovnim područjima, a da se slična funkcionalna integracija može uvesti i u drugim područjima.

Ukidanje pravne osobnosti sastavnica nije nužan preduvjet reformskih procesa na Sveučilištu. Za ovu tvrdnju postoji mnogo pokazatelja. Naime, izbori u zvanja, odobravanje studijskih programa i upisnih kvota, prijave doktorskih radova, ugovaranje međunarodne suradnje s drugim sveučilištima i programa mobilnosti, financijsko planiranje te raspodjela dijela proračuna zbirnog iznosa neki su od integriranih procesa koji isprepliću aktivnosti i donošenje odluka na razini Sveučilišta i sastavnica, a odvijaju se prema dobro definiranim procedurama i bez iznimki. Na Sveučilištu je uspostavljen i funkcionira sustav kvalitete podržan potrebnim pravilnicima i procedurama. Postoje prva iskustva usklađenog postupanja u vezi s



programskim ugovorima (iako parcijalnim). O unutarnjoj povezanosti Sveučilišta svjedoče i različiti oblici svakodnevne suradnje i povezivanja sastavnica.

Umjesto revolucionarnih promjena unutarnjeg ustrojstva Sveučilišta, smatram da težište reforme mora biti u sređivanju pojedinih funkcionalnih cjelina i službi gdje još uvijek ima previše improvizacije. Nužno je definiranje i poboljšanje poslovnih procesa upravljanja ljudskim resursima, imovinom i financijama kao i u drugim procesima potpore nastave, znanstvenog i umjetničkog rada na Sveučilištu. Važnim mehanizmima integracije Sveučilišta, ali i preduvjetom programskog ugovaranja, smatram praćenje indikatora učinkovitosti i uspješnosti ključnih procesa na Sveučilištu, kao i definiranje zajedničkih procedura, standarda i normativa te uvođenje sustava financijskog planiranja na temelju aktivnosti i troškova.

Nužna je integracija procesa na razini Sveučilišta koji se odnose na osiguravanje osnovnih (minimalnih) standarda kvalitete i mehanizme unaprjeđenja kulture kvalitete. U proteklom su razdoblju dobro definirane procedure evaluacije i odobravanja novih studijskih programa i to je prepoznato kao razvijeno i u vanjskim vrjednovanjima Sveučilišta. Međutim, način financiranja i osiguravanje resursa za kvalitetno izvođenje studija nije do kraja definirano, a i gdje je definirano ne provodi se dosljedno. Dobar primjer prihvaćanja novih studija temeljem posebnog sporazuma s Vladom je uvođenje vojnih studija kojim se definira i novo zapošljavanje i osiguravanje drugih resursa za kvalitetno izvođenje studija. Nadalje, novo zapošljavanje je definirano za cijelo Sveučilište, a nakon toga se usuglašavanjem na temelju potreba programa odrađuje unutarnja raspodjela. Uočeno je ipak da trenutna regulativa i procesi odlučivanja na razini Sveučilišta ne omogućuju fleksibilni pristup i efikasno odlučivanje. Zajednička unutarnja revizija primjer je dobro definirane zajedničke integrativne funkcije na razini Sveučilišta, koju je moguće dalje unaprijediti. Na razini Sveučilišta treba ojačati pravnu i financijsku službu kako bismo omogućili svim sastavnicama savjetovanje i pomoć u rješavanju pravnih i financijskih pitanja, ali i uspostavili i jasne postupke rješavanja sporova i problema na Sveučilištu. Za pojedine kampuse i sastavnice koje su prostorno blizu treba razmotriti potrebe i načine organiziranja zajedničkih servisa kao što su čišćenje, zaštitarske službe i slično kako bi se racionalnije upotrijebili zajednički resursi.

Pri tome je izuzetan utjecaj vanjskih faktora u smislu nacionalne pravne regulative, ali i političkih odluka na razini Vlade, Sabora i resornog ministarstva. Međutim, Sveučilište ima pravo i odgovornost pronaći najbolje rješenje i nakon toga utjecati, ako je potrebno, i na promjenu pravne regulative na nacionalnoj razini.

Postoji i potreba definiranja procedura za interne javne nabave i korištenje ekspertize na raznim područjima koje Sveučilište ima. Procedure trebaju biti jasne i transparentno provedene, a neke se nabave mogu i objediniti.

Na kraju, učinkovito upravljanje Sveučilištem i racionalna upotreba raspoloživih resursa nisu mogući bez odgovarajućeg informacijskog sustava. Stoga smatram da visok prioritet u radu rektora mora imati poticanje i provođenje projekta međusobnog usklađivanja i povezivanje



informativskih sustava i baza podataka. Nužno je projektiranje i izgradnja sveučilišnog informativskog sustava koji će biti financijski prihvatljiv i održiv, a temeljit će se na prethodno definiranim zahtjevima, interoperabilnosti i primjerenim tehnologijama.

**Odnos Sveučilišta i sastavnica** je područje o kojem rektor mora imati i iskazati jasan stav. Sastavnice Sveučilišta u Zagrebu, barem kad se radi o fakultetima, akademijama i Hrvatskim studijima, poslovno su sposobni i samoodrživi poslovni subjekti. Iako najčešće bez formalnog menadžerskog školovanja i prethodnog iskustva, dekani uz pomoć prodekana i stručnih službi upravljaju sastavnicama odgovorno i uglavnom uspješno. Dosadašnje iskustvo pokazuje da rektor i Senat imaju nužne ovlasti intervencije u upravljanje sastavnicom kada dođe do nezakonitosti, bitno narušenih međuljudskih odnosa i slično. Nekoliko takvih situacija smo u novije doba uspješno riješili. Smatram da na Sveučilištu treba razvijati kulturu i mehanizme upravljanja rizicima i kriznim situacijama te da u tom smislu treba preciznije odrediti ovlasti rektora i Senata.

S gledišta sastavnica, Sveučilište ima dvojako značenje. Odnos Sveučilišta i sastavnice je odnos sustava i podsustava, u kojem je sustav nadređen podsustavu u plansko-upravljačkom smislu i donošenju odluka. Sveučilište osigurava sastavnicama širi okvir, posebni status akademske institucije i vodi „vanjsku politiku“. Sveučilište zadaje sastavnici i nadzire postizanje standarda kvalitete u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu, nastavi i poslovanju te provodi evaluaciju i odobravanje studijskih programa. U poslovnom smislu, sastavnice koriste „robnu marku“ Sveučilišta, a u sustavu proračunskog financiranja Sveučilište u ime Fakulteta preuzima teške zadatke osiguranja odgovarajućih programskih ugovora i stabilnog financiranja osnovnih potreba i sl.

S druge strane, Sveučilišta nema bez njegovih sastavnica na kojima se odvijaju osnovni znanstveno-istraživački i nastavni procesi, ali i stručni procesi. Kako bi sastavnice funkcionirale, nužno je da im Sveučilište osigurava kvalitetne i pravovremene usluge. U tom smislu, Sveučilište je zajednički servis sastavnica. Smatram da ovaj servis, utjelovljen u službama Rektorata, nije zadovoljavajući i treba ga poboljšati. Kao jednu od mjera poboljšanja predlažem bolje definiranje odgovornosti i nadležnosti Rektorata, koji organizacijski i personalno objedinjava zajedničke funkcije Sveučilišta, stručne službe i administrativnu potporu rektoru i prorektorima, a istovremeno i servis sastavnicama. Pri tome je važno razlikovati administrativnu i upravljačku ulogu koju ima Rektorat od središnjih centara podrške i razvoja (npr. Centar za savjetovanje i podršku studentima, Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija, Centar za transfer tehnologije).

**Upravljanje Sveučilištem.** U pravilu, odluke koje donose Sveučilišna tijela na raznim razinama istovremeno su akademske i poslovne prirode. Isto tako, većina nekonzistentnih odluka na Sveučilištu nastala je tako što su pojedine poslovne i akademske inicijative, programe ili poduhvate pomno razmotrila različita tijela, odbori, komisije, vijeća i to na više razina, svatko sa svog gledišta, ali rijetko holistički. Stoga se zalažem za plitku organizacijsku strukturu, sa što



manje razina donošenja odluka i posrednika te s jasnim nadležnostima i odgovornostima svake razine odlučivanja i tijela koje donose odluke.

U skladu s navedenim, vidim sljedeća tijela upravljanja Sveučilištem: Senat, Rektor i Rektorski kolegij, Vijeća područja te Sveučilišne odbore i povjerenstva.

**Senat.** Zalažem se za Senat kao središnje tijelo za strateško planiranje i donošenja odluka na Sveučilištu, čiju učinkovitost omogućavaju poslovni i akademski odbori i povjerenstva te dobro pripremljene sjednice.

U radu i odlučivanju Senata nužno je uravnotežiti interese i velikih i malih sastavnica. To se može postići na dva načina. Prvi način je da pojedine sastavnice imaju jednog do tri predstavnika u Senatu, ovisno o veličini, s tim što postoje i odluke za koje je definirana određena razina konsenzusa, kako bi bili zaštićeni i temeljni interesi malih sastavnica. Drugi način je da sve sastavnice u Senatu imaju po jednog predstavnika, s tim što se kod donošenja određenih vrsta odluka primjenjuje paritet svake sastavnice koji ovisi o njejoj veličini. Ovaj drugi prijedlog je potrebno dodatno analizirati i usporediti s primjerima takve prakse na drugim sveučilištima ili tijelima odlučivanja te nakon toga eventualno implementirati.

**Rektorski kolegij** je poslovodno tijelo Sveučilišta, kojeg u užem sastavu čine rektor i prorektori. Prema potrebi Rektorski kolegij može djelovati i u širem sastavu. U njegovom je djelokrugu: neposredno operativno upravljanje Sveučilištem, priprema i praćenje realizacije odluka Senata, od strateške do operativne razine, praćenje i usklađivanje realizacije poslovnih i drugih planova Sveučilišta, usklađivanje planova i odluka koje zahvaćaju više sastavnica, nadzor planiranja i upravljanja razvojnim projektima Sveučilišta i donošenje korektivnih odluka.

**Rektor** vodi i upravlja Sveučilištem na temelju Statuta i drugih pravnih akata, predstavlja Sveučilište u raznim tijelima izvan Sveučilišta, ali i pred sveukupnom javnošću kako u Hrvatskoj tako i u inozemstvu. Važno je, stoga, da rektor posjeduje sposobnosti vođenja, upravljanja kao i organizacijske sposobnosti te da otvoreno, jasno i kompetentno formulira stavove Sveučilišta i svoje osobne stavove. Nadalje, rektor treba imati ovlasti djelovanja u postupcima koji se tiču narušavanja osnovnih standarda kvalitete, odnosno situacija koje zahtijevaju učinkovito i brzo djelovanje. Rektor Sveučilišta u Zagrebu bira se voljom Senata. Članovi Senata su izabrani od strane svih dijelova akademske zajednice Sveučilišta, koja je zbog brojnosti i važnosti intelektualna elita našeg društva, ali i reprezentant različitih društvenih opcija. Legitimitet rektora koji je izabran na ovakav način je neupitan i ne smije se derogirati na način da ulogu u izboru rektora od akademske zajednice preuzme neko tijelo na čiji sastav i rad utječe politika.

**Vijeća područja.** Iskustvo pokazuje da su na dnevnom redu sjednica vijeća područja uglavnom točke o kojima je prethodno raspravljao rektorski kolegij ili koje će nakon vijeća područja doći na dnevni red Senata. Smatram da bi vijeća područja trebala preuzeti veće nadležnosti i odgovornosti za razvoj područja i akademska pitanja vezana uz područje. Pritom bi Senatu ostale nadležnosti i odgovornosti za usklađivanje kriterija i prakse različitih vijeća područja.



**Sveučilišni odbori i povjerenstva** omogućuju široko savjetovanje po pojedinim temama i korištenje velikog potencijala i ekspertize Sveučilišta u rješavanju problema, osmišljavanje vizije i strateško planiranje.

**Sveučilišni savjet.** Sveučilišni savjet je u proteklom razdoblju u kriznim trenucima dao suštinsku potporu Sveučilištu u odnosu s Vladom i Saborom. Smatram stoga da bi Sveučilišni savjet trebao imati jaču savjetodavnu i nadzornu ulogu u akademskim pitanjima, ali posebno u pitanjima vezanim uz poslovanje Sveučilišta i komunikaciju s vanjskim dionicima.

Javno financiranje i utjecaj na rezultate Sveučilišta treba se definirati putem cjelovitih programskih ugovora koji potiču autonomno odlučivanje Sveučilišta o razvojnim temama, ali i odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata i trošenje financijskih sredstava.

---

#### **Planirane mjere:**

1. Rektor, Senat i druga relevantna sveučilišna tijela trebaju na početku mandata dogovoriti organizacijsku strukturu u kratkoročnom razdoblju (2-3 godine) kao i indikatore praćenja uspješnosti takve strukture. Organizacijska struktura Sveučilišta treba predstavljati balans između nužne funkcionalne integracije koja omogućuje sinergiju, strateško planiranje i razvoj kao i rješavanje problema i autonomije sastavnica koja je preduvjet učinkovitom i pravovremenom upravljanju poslovanjem.
2. Izmjenama Statuta i ostalih akata treba jasnije definirati uloge pojedinih sveučilišnih tijela do kraja prve godine mandata.
3. Definirati i ustrojiti zajedničke integrativne funkcije i službe (podrške razvoju kadrova, podrške studentima, unutarnja revizija, pravna služba, servisi...) koje bi sastavnicama bile dostupne i otvorene na različitim komunikacijskim kanalima.
4. Osigurati sredstva i provođenje projekata međusobnog usklađivanja i povezivanje informacijskih sustava i baza podataka.
5. Senat treba razvijati kulturu i mehanizme upravljanja rizicima i kriznim situacijama te u tom smislu treba bolje odrediti ovlasti rektora i Senata.
6. Pripremiti se za pregovaranje o cjelovitim programskim ugovorima na način da se prikupe potrebni podaci, analizira sadašnje stanje i koreliraju buduće potrebe sa strateškim pravcima razvoja Sveučilišta.
7. Analizirati specifične potrebe pojedinih sastavnica koje su nastale neravnomjernim ulaganjem u prošlosti ili su rezultat suvremenih zahtjeva u pojedinim znanstvenim i stručnim područjima te izraditi srednjoročni plan unaprjeđenja stanja na način da se ujednači pristup financiranju iz programskih ugovora za sve sastavnice te da se izradi plan korištenja vlastitih sredstava.
8. Usuglasiti zajedničke postavke oko osnivanje poslovnih subjekata (spin-off) u vlasništvu Sveučilišta i njegovih sastavnica.
9. Rektor treba osigurati temeljitu pripremu sastanaka pojedinih sveučilišnih tijela kako bi rad bio svrsishodan i učinkovit.



## 12. Komunikacija i upravljanje promjenama

---

*Dobre ideje zahtijevaju projektno planiranje, mudru provedbu  
i ciljanu diseminaciju.*

---

Sveučilište je koherentno i usmjereno strateškim ciljevima, u mjeri u kojoj je komunikacija unutar sastavnica i upravljačkih razina Sveučilišta jasna, učinkovita i dvosmjerna. Bez dobre komunikacije ovako kompleksni sustav kakav je Sveučilište u Zagrebu nije moguće uspješno voditi, niti njime upravljati u svakodnevnom radu. Stoga je promišljanje i izrada komunikacijske strategije/plana uvjet za razvoj i upravljanje promjenama na Sveučilištu koji se temelje na povjerenju i vjerovanju u zajedničke ciljeve. Naime, svakom studentu, nastavniku i istraživaču trebaju biti jasne prednosti studiranja i rada na Sveučilištu, ali i načina na koji se može otvoriti komunikacija koja prenosi svaku dobro artikuliranu poruku do uprave sastavnice i Sveučilišta.

Redoviti, dobro pripremljeni i svrsishodni sastanci Senata, dekana, prodekana po pojedinim resorima, kao i tajnika (pravnika) i voditelja računovodstva trebaju postati dio poslovanja i otvoreni forum za prijenos informacija, prikupljanje primjera dobre prakse i odlučivanja. Pri tome je važno sastanke voditi unutar najavljenih vremenskih okvira.

Moj program rada nudi promjene u većini područja djelovanja, ali da bismo bili u stanju upravljati promjenama i postići planirani rezultat, promjenama treba upravljati u skladu s dobrim praksama koje omogućuju prije svega široku informiranost o razlozima promjena, načinima postizanja boljih rezultata, načinu mjerenja uspješnosti promjena te ranom uočavanju eventualnih negativnih posljedica i rizika promjena koje se žele učiniti.

Pri tome je važna komunikacija unutar Sveučilišta, ali i s ostalim dionicima te Hrvatskom, a ponekad i svjetskom javnošću. U toj komunikaciji pomaže i prepoznavanje oznake kvalitete (brenda) Sveučilišta koja se promovira kroz dobro osmišljene projekte i poduhvate. Jedan od njih mogla bi biti i revitalizacija Hrvatske sveučilišne naklade (HSN).

Strateški razvoj odnosa s javnošću Sveučilišta u Zagrebu treba slijediti sveukupni mozaik sveučilišnog djelovanja koje osigurava uspješnu provedbu strateških odrednica Sveučilišta te programa rada rektora. Strategiji razvoja Sveučilišta je potrebna komunikacijska podrška jer u protivnom većina aktivnosti ostaje korisna za samo uzak krug povlaštenih.

Iako se posljednjih godina na razvoju komunikacije Sveučilišta i ciljnih javnosti kao i na oblikovanju vizualnog identiteta Sveučilišta dosta radilo, još se uvijek stječe dojam da odnosima s javnošću nije bilo adekvatno upravljano odnosno komunikacije nisu bile strateški planirane.



Bolja dvosmjerna komunikacija informacija kako unutar akademske zajednice, tako i prema eksternoj javnosti te efikasna promocija strateških ideja doprinijet će stvaranju pozitivne slike o Sveučilištu i poboljšanju njegove vidljivosti i prisutnosti u općoj ili ciljanim javnostima.

---

**Planirane mjere:**

---

1. Rektor će uspostaviti strukturu koja omogućava dobru prohodnost informacija i dobre prakse na Sveučilištu, a onda i mehanizme upravljanja promjenama.
  2. Promotivne aktivnosti Sveučilišta trebaju biti jasno usmjerene na promjenu iskrivljene slike koju Sveučilište ima u javnosti u ovom trenutku.
  3. U promotivnim aktivnostima potrebno je staviti naglasak na konkretne uspjehe studenata i nastavnika-istraživača te uspješne poduhvate u znanosti, obrazovanju i umjetnosti.
  4. Potrebno je prepoznati projekte i poduhvate (npr. HSN) koji promoviraju oznaku kvalitete i prepoznatljivosti Sveučilišta.
-





## 13. Prostorni razvoj i infrastruktura

---

*Sveučilište uronjeno u grad, oživljava zajednicu.*

---

Sveučilište u Zagrebu je prostorno raspršeno u gradu Zagrebu, ali još u četiri grada središnje i sjeverozapadne Hrvatske: Varaždinu, Čakovcu, Sisku i Petrinji. Činjenicu da ne postoje jedan ili nekoliko velikih kampusa treba iskoristiti na način da se prostorni razvoj planira tako da se Sveučilište otvori prema gradovima u kojima djeluje i tako oplemeni zajednicu.

Danas je kvaliteta, opremljenost i svrsishodnost prostora te pripadne infrastrukture bitno različita od sastavnice do sastavnice. Prema tome, koherentni i održivi prostorni razvoj predstavlja posebni izazov. Uz to, Sveučilište, odnosno sastavnice Sveučilišta, također posjeduju veći broj objekata i imanja po čitavoj Hrvatskoj koja služe kao pokušajna. Ova infrastruktura predstavlja istraživačku i nastavnu bazu, ali je i izuzetno važna za kvalitetan stručni rad te doprinos razvoju gospodarstva.

Nastava se na nekim sastavnicama održava u unajmljenim prostorima, prostorima na više lokacija ili prostorima koji su postali neadekvatni za suvremene zahtjeve razvoja istraživačkih kapaciteta, ali i istraživačkog učenja. Određeni broj sastavnica ulaže vlastita sredstva u razvoj laboratorija i ostale infrastrukture jer nije dostupna kapitalna oprema financirana preko javnih sredstava, iako je potreba argumentirana. U analizi potrošnje vlastitih prihoda potrebno je ovakvu situaciju uočiti i valorizirati, što do sada nije učinjeno

Nadalje, planirani prostorni razvoj ometa i nesređeno stanje vlasništva nad pojedinim zgradama i zemljištem. Ovo potonje posebno je bitno, jer je sređeno stanje vlasništva preduvjet za prijavu za Europske fondove, koji su u ovom trenutku najizgledniji izvor financiranja za velike prostorne projekte. Naime, u proteklom su periodu javna sredstva obilno ulagana na izgradnju kampusa drugih sveučilišta, dok je Sveučilište u Zagrebu ostalo zakinuto.

U gradu Zagrebu prepoznaje se nekoliko kampusa. Do sada je dobro strukturiran Središnji kampus (od Rektorata i Pravnog fakulteta prema trima trgovima Zelene potkove, do grupe tehničkih fakulteta i rijeke Save) koji je obogaćen novim objektima i sadržajima, a izrađeni su planovi za daljnji razvoj. Sjeverni kampus je u fazi redefiniranja, a svakako bi trebao obuhvatiti Biomedicinsko središte na Šalati i dovršetak kampusa PMF-a na Horvatovcu. U ovaj projekt se planira uklopiti i Sveučilišna bolnica, ali i iskoristiti blizina drugih važnih istraživačkih institucija (prije svega Instituta Ruđer Bošković) s kojima je moguće u otvorenoj i produktivnoj suradnji osmisliti centre i sadržaje koji će dobiti sredstva uz Europskih fondova i programa, ali i biti inkubator ideja za transfer znanja i tehnologije u gospodarstvo. U sklopu Sjevernog kampusa svakako prioritet treba biti rješavanje smještaja Stomatološkog i Farmaceutsko – biokemijskog fakulteta.



Zapadni kampus, koji se formira oko Kineziološkog fakulteta, trebalo bi obogatiti sportsko-rekreativnim sadržajima i smještajnim sadržajima Sveučilišta.

Istočni kampus sastoji se od dva prostorna dijela: sjevernog Biotehničkog kampusa i južnog koji predstavlja novi kampus Borongaj. Biotehnički kampus trebao bi objediniti fakultete iz biotehničkog područja kao i sadržaje zajedničke istraživačke i inovacijske infrastrukture s posebnim naglaskom na inkubacijsko središte za mlade istraživače koji bi dobili i prostor za razvoj start-up tvrtki. Razvoj kampusa Borongaj još uvijek nije u potpunosti definiran, a postoji i problem vlasništva. S obzirom da se radi o velikom zahvatu koji već sada predviđa preseljenje tj. udomljavanje 7-8 sastavnica Sveučilišta, potrebna je detaljna analiza i to ne samo razvoja kampusa Borongaj već i plan zbrinjavanja zgrada u središtu Zagrebu koje bi se napustile preseljenjem fakulteta na Borongaj. U tom smislu treba uspostaviti vrlo intenzivnu i produktivnu suradnju s Gradom Zagrebom jer ovakav razvoj utječe i na perspektive razvoja Grada. Tu su još uvijek otvorene različite mogućnosti.

Posebno mjesto u razvoju Sveučilišta ima kampus Varaždin u čijem sastavu djeluju tri sastavnice Sveučilišta (Fakultet organizacije i informatike - FOI, Geotehnički fakultet i dijelom Tekstilno-tehnološki fakultet), a koji obuhvaća i SC Varaždin i ono što je posebno važno Tehnološki park Varaždin (FOI je suvlasnik). Tehnološki park Varaždin je po nekim kriterijima najuspješnija institucija te vrste u Hrvatskoj. Kampus Varaždin važan je i zbog jasnog definiranja razvoja Sveučilišta u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, doprinosu policentričnom razvoju i kao protuteža novim, ne uvijek održivim i kvalitetnim, inicijativama.

U program razvoja svakog suvremenog sveučilišta, pa tako i Sveučilišta u Zagrebu, potrebno je uključiti sadržaje i infrastrukturu za zadovoljavanje potreba studenata za smještajem i prehranom, ali i potrebama za kulturom, sportom i ostalim sadržajima koji obogaćuju studentski život. Cjeloviti plan razvoja takve vrste tek treba napraviti.

Financiranje dosadašnjih investicijskih aktivnosti oslanjalo se na nekoliko izvora, ali primarno na dva kredita za kapitalna ulaganja (prvi u razdoblju 2003.-2006. i drugi u razdoblju 2007.-2013.), a planira se da se budući razvoj temelji na financiranju iz europskih strukturnih i kohezijskih fondova. Međutim, takav zaokret zahtijeva promjenu pristupa razvoju infrastrukture koji u temelju treba imati istraživačko-obrazovno-razvojnu ideju (ideja *pametne specijalizacije*) te jasnu poveznicu na podizanje konkurentnosti gospodarstva i to ne samo na hrvatskoj već i europskoj razini kao i jasne veze s lokalnom i EU zajednicom. Za takve je poduhvate važno razviti vlastite apsorpcijske kapacitete za dobivanje sredstava iz Europskih fondova te upravljanje projektima jer se ovi zahvati trebaju protezati na razdoblje od dvadesetak godina. Na kraju, nužan je uvjet i osiguravanje sufinanciranja u iznosu od 15-20% investicije za projekte financirane iz infrastrukturnih fondova. Mišljenja sam da bi iz javnih sredstava (Vlada, lokalna uprava) trebalo osigurati barem 10% sredstava, ali za takav model treba brzo pripremiti potrebne podloge, kao i ostatak sredstava (5%).



---

### Planirane mjere:

1. Redefinirati prostorni plan razvoja Sveučilišta na način da se kao osnovna ideja podržava razvoj kroz nekoliko kampusa uronjenih u gradove, a ne teži koncentraciji na jedan ili dva velika kampusa.
  2. Razvoj četiriju kampusa u Zagrebu (Zapadni, Središnji, Sjeverni i Istočni) te kampus Sveučilišta u Zagrebu u Varaždinu treba biti dugoročni prioritet, ali sam vremenski plan izgradnje treba slijediti prioritete na način da se prvo zadovolje hitne potrebe za novim prostorom te projekti koji su u završnoj fazi pripreme.
  3. Kampusi trebaju biti živi i otvoreni dijelovi gradova i dvosmjerno komunicirati sa zajednicom te doprinositi razvoju u svim gradovima u kojima Sveučilište djeluje.
  4. Kampusi trebaju objedinjavati sastavnice ne samo prostorno već i suštinski na zajedničkim istraživačkim, obrazovnim i razvojnim elementima.
  5. Potrebno je intenzivirati suradnju s gradovima u kojima su smještene sastavnice Sveučilišta u smislu prepoznavanja značaja za lokalni razvoj, ali i u smislu razvoja posebne gradske infrastrukture.
  6. Kontinuirano treba voditi brigu o investicijskom održavanju onih sastavnica koje nisu u glavnim investicijskim planovima infrastrukturnog razvoja Sveučilišta.
  7. Sveučilište treba sudjelovati kao partner i suosnivač u osmišljavanju, ustrojavanju i djelovanju tehnoloških i inovacijskih parkova.
-



## 14. Suradnja s HAZU-om te tijelima državne i lokalne uprave i samouprave

---

*Suradnja i otvorenost uz čuvanje autonomije.*

---

Nužan je novi pristup vođenja Sveučilišta koji se temelji na spoznaji da je stanje u društvu odraz stanja na našem Sveučilištu, barem u mjeri u kojoj je stanje na Sveučilištu odraz objektivnih okolnosti i stanja u društvu. Najveći dio nacionalnog doprinosa svjetskoj znanosti nastaje na našem Sveučilištu, a uz to Sveučilište u Zagrebu više stoljeća stvara nacionalnu intelektualnu i upravljačku elitu te ljudske potencijale za javne službe i gospodarstvo.

Mišljenja sam da je zadatak novog rektora Sveučilišta da navedenu paradigmu pretoči u praksu i funkcionalni sustav planiranja i upravljanja na temelju usklađivanja s društvenim potrebama u ključnim područjima djelovanja: znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu, nastavi i doprinosu društvu.

U sva je tri područja nužno usklađivati sljedeće komponente koje se lako mogu prepoznati i u razvojnim inicijativama te financijskim shemama Europske unije:

- Kompetitivna komponenta – Istraživačkog sveučilišta nema bez znanstvenika, istraživačkih grupa i ustrojbenih jedinica, izvrsnih u globalnim razmjerima i nositelja kompetitivnosti. Ove je nositelje kompetitivnosti nužno posebno prepoznavati, razvijati i podupirati. Osim pokazatelja koji su rezultat povijesnog razvoja, nužno je pratiti pokazatelje koji ukazuju na pomake i napredak. Istovremeno, moraju se uspostaviti i održavati minimalni kriteriji znanstvene i nastavne izvrsnosti.
- Strukturna komponenta – Studijski programi za neke struke koje su temelj društva te neka istraživanja od nacionalnog značaja postoje samo na Sveučilištu u Zagrebu. Zadatak uprave Sveučilišta je osigurati uvjete za ove studijske programe i istraživanja, bez obzira na njihovu međunarodnu kompetitivnost i izvrsnost.
- Kohezijska komponenta – Sveučilište u Zagrebu sa svojim sastavnicama pokriva skoro sva znanstvena i umjetnička polja. Pri tom se sastavnice razlikuju po povijesnom razvoju, kompetitivnosti, prostornim uvjetima, opremi, ljudskim potencijalima te drugim uvjetima i pokazateljima. Stoga je posebni izazov i zadatak uprave Sveučilišta ujednačavanje uvjeta i razvojnih mogućnosti kako bi se sačuvala kohezija Sveučilišta.

Ovakvu sliku i ulogu Sveučilišta treba komunicirati u javnosti, a posebno u dijalogu s **Vladom i ministarstvima**. U posljednjih nekoliko godina odnos Sveučilišta s Ministarstvom znanosti obrazovanja i sporta (MZOS) uglavnom nije bio na zadovoljavajućoj razini. Tome je doprinosila neprincipijelna nacionalna politika prema visokom obrazovanju i istraživanju lišena razvojne perspektive i suštinskog nerazumijevanja uloge i potencijala Sveučilišta u razvoju Hrvatske. S



druge strane, Sveučilište je opravdano ukazivalo na brojne probleme sustava, ali često nije nudilo i konstruktivna rješenja niti pronalazilo dobre komunikacijske kanale. Rezultat je relativno niska razina komunikacije, posebno o strateškim pitanjima te izostanak zajedničkog sustavnog rada na rješavanju brojnih problema. Spomenut ću kao ilustraciju problem zapošljavanja, posebno mladih nastavnika, daljnji rad SC Zagreb te infrastrukturne projekte.

Međutim, osim dijaloga s Ministarstvom znanosti obrazovanja i sporta, Sveučilište i pojedine sastavnice trebaju surađivati i s drugim ministarstvima. Tu se posebno ističe Ministarstvo zdravlja zbog rješavanja problema podizanja kapaciteta Medicinskog fakulteta za obrazovanje liječnika čiji nedostatak je alarmantan te statusa sveučilišnih klinika. Nadalje, biotehničko je područje prirodno upućeno na suradnju s Ministarstvom poljoprivrede i slično za druga vijeća područja sukladno području djelovanja. Na kraju za povlačenje sredstava iz EU fondova nužna je suradnja s različitim ministarstvima.

Strateški je važno njegovati autonomiju Sveučilišta, kritički promišljati razvoj kako sustava visokog obrazovanja i znanosti tako i cjelokupnog razvoja Hrvatske. Na to Sveučilište ima pravo, ali to mu je i obaveza. Međutim, dijalog kako s resornim ministrom i Vladom tako i s drugim tijelima javne uprave ne smije izostajati i problemi se moraju uočavati i rješavati. Uloga rektora je i ovdje dvojaka. S jedne strane treba javno jasno artikulirati stavove Sveučilišta, prijedloge razvoja pa i kritiku javnih politika, a s druge strane mora u kontinuiranom i ustrajnom dijalogu pronalaziti rješenja i inzistirati na poštivanju razvojnih perspektiva kako Sveučilišta tako i šireg gospodarskog i društvenog razvoja. U tom se djelovanju rektor ne smije umoriti niti posustati.

**Policentrični razvoj** je ideja koja je svojstvena Sveučilištu u Zagrebu. Naime, Sveučilište je omogućilo razvoj većine visokoškolskih ustanova i sveučilišta u Hrvatskoj, a i samo djeluje u pet gradova na području središnje i sjeverozapadne Hrvatske. Međutim, ta je činjenica premalo korištena u osiguravanju sredstava iz nacionalnih i EU fondova, ali i za dobivanje dodane vrijednosti iz suradnje s gradovima i lokalnom zajednicom.

**Suradnja s Gradom Zagrebom** treba biti šira po obuhvatu područja suradnje, ali i po intenzitetu. Pored dosadašnje suradnje, područja koja se moraju jače naglasiti su zajedničko privlačenje ulaganja ili sudjelovanje u projektima vezanim uz gospodarske, razvojne i inovativne projekte za koje Sveučilište može osigurati kadrove, kontinuiranu edukaciju, istraživačko-razvojni segment projekta i tako podići apsorpcijski kapacitet Grada. Grad i Sveučilište trebaju biti partneri u promišljanju infrastrukturno-prostornog razvoja, ali i razvoja kreativnih industrija i slike Grada kao „pametnog grada“ (smart city). Pored toga Grad i Sveučilište trebaju blisko surađivati međusobno, a i sa MZOS-om kako bi se priredili svi potrebni resursi za uspješno održavanje Europskih sveučilišnih sportskih igara 2016. Pri tome je važno u planiranju biti racionalan i intenzivno raditi na način da se pripremljeni novi kapaciteti mogu svrsishodno koristiti i nakon 2016. godine u svrhu kvalitetnog studentskog standarda.



Suradnja s drugim gradovima u kojima djeluju sastavnice Sveučilišta (**Varaždin, Čakovec, Sisak, Petrinja**) može slijediti sličan put, ali je važno identificirati ciljana područja suradnje i napraviti čvršću poveznicu preko sastavnica koje u tim gradovima djeluju kako bi se identificirala područja suradnje i pokrenuli zajednički projekti. Naše sastavnice izvode ili su izvodile studentske programe i u drugim gradovima središnje i sjeverozapadne Hrvatske (Zabok, Križevci, Koprivnica), ali je izostala sustavna briga za razvoj znanosti i visokog obrazovanja na području izvan Zagreba koje prirodno pripada Sveučilištu u Zagrebu. Zadatak rektora je da ovo stanje promijeni.

**Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti (HAZU)** u proteklom je periodu bila najbolji i najvjerniji partner Sveučilištu u promišljanju javne politike o visokom obrazovanju i istraživanju, ali i u formuliranju ideja o razvoju društva, kulture i gospodarstva. Takvu dobru i plodnosnu suradnju treba i dalje njegovati i unaprjeđivati. U tom kontekstu potrebno je u financijskom smislu (dodatak od strane Sveučilišta) izjednačiti položaj profesora emeritusa koji su članovi HAZU s ostalim profesorima emeritusima Sveučilišta u Zagrebu. Veći broj umirovljenih, ali aktivnih, profesora Sveučilišta u Zagrebu redoviti su članovi, ili članovi suradnici, u HAZU. Oni predstavljaju značajan kadrovski potencijal za suradnju Sveučilišta i HAZU. Mišljenja sam da bi bilo korisno prepoznati konkretnije mogućnosti suradnje i projekata koji bi se uvrstili u sporazum o suradnji. Na temelju suradnje mogli bismo zajednički doprinosti poticanju znanosti i umjetnosti, razvoju gospodarstva te njegovanju povijesnih i kulturnih vrijednosti Hrvatske.

---

#### **Planirane mjere:**

1. Sveučilište treba njegovati partnerski odnos i suradnju s HAZU u korist razvoja znanosti, umjetnosti i obrazovanja u Hrvatskoj, a temeljem toga i u korist razvoja hrvatskog društva i gospodarstva u cjelini.
  2. Rektor treba inicirati produktivni dijalog i suradnju s državnom i lokalnom upravom u cilju u strateškog planiranja, ali i inzistirati na svakodnevnom dogovaranju, usuglašavanju i rješavanju problema.
  3. Rektor u svim suradnjama s državnom i lokalnom upravom treba štiti autonomiju Sveučilišta, njegov integritet i položaj javnog dobra.
-



**Sveučilište u Zagrebu utjecajan je i složen sustav s ogromnim potencijalom koji tek treba u potpunosti iskoristiti. Stoga je temeljna zadaća rektora u sljedećem mandatu motivirati i pokrenuti promjene kako bi Sveučilište iskoristilo potencijale te postalo otvoreno, stvaralačko i inovativno. Temeljem toga Sveučilište će postati vidljivije na međunarodnoj sceni, ali i bolje doprinositi razvoju Hrvatske u svim područjima. Zahvaljujući Vašoj podršci, unatoč svim izazovima, smatram da zajedničkim snagama upravo to možemo postići.**