

Prof. dr. sc. Nedjeljko Perić

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet elektrotehnike i računarstva

Unska 3, 10000 Zagreb

Telefon: (01) 6129 642

Telefaks: (01) 6170 007

E-pošta: nedjeljko.peric@fer.hr

URL: <http://www.fer.unizg.hr/nedjeljko.peric>

**PROGRAM RADA
predloženika za rektora
Sveučilišta u Zagrebu
za mandatno razdoblje
2014. – 2018.**

Zagreb, 11. veljače 2014.

Sadržaj

1. Predgovor	3
2. Razvoj znanstvenoistraživačke, inovacijske i umjetničke djelatnosti	4
2.1. Smjernice razvoja znanstvenoistraživačke i inovacijske djelatnosti	5
2.2. Smjernice razvoja nacionalnih znanosti i umjetničke djelatnosti	8
2.3. Upravljanje znanstvenoistraživačkim i umjetničkim kapacitetima Sveučilišta	8
2.4. Međunarodna znanstvena i umjetnička suradnja.....	11
3. Razvoj nastavne djelatnosti	12
3.1. Preddiplomski, diplomski i integrirani studiji.....	12
3.2. Doktorski studiji	14
3.3. Poslijediplomski specijalistički studiji i cjeloživotno obrazovanje.....	15
3.4. Internacionalizacija nastavne djelatnosti.....	16
3.5. Položaj studenata i europske norme studiranja	17
4. Organizacija i poslovanje te razvoj infrastrukture sveučilišta	17
4.1. Organizacija Sveučilišta	17
4.2. Poslovanje Sveučilišta	18
4.3. Prostorna infrastruktura	19
4.4. E-infrastruktura Sveučilišta	22
5. Odnosi s okruženjem.....	23
5.1. Partnerstvo s državnim tijelima	23
5.2. Partnerstvo s Gradom Zagrebom i drugim gradovima u kojima Sveučilište djeluje	23
5.3. Partnerstvo s hrvatskim gospodarstvom	24
5.4. Partnerstvo s drugim hrvatskim znanstvenim, nastavnim i kulturnim institucijama.....	25
5.5. Odnosi s Alumni zajednicom i Zakladom Sveučilišta.....	26
5.6. Komunikacijska strategija.....	26
6. Sustav osiguravanja kvalitete	27
7. Zaposlenici i njihova pitanja	28
8. Zaključno	29

1. Predgovor

Sveučilište u Zagrebu nedvojbeno je vodeća znanstvenoistraživačka i nastavna institucija u Republici Hrvatskoj. Kao stožerna institucija razvoja hrvatske znanosti, umjetnosti i kulture, Sveučilište u Zagrebu već 345 godina daje nemjerljiv i neizbrisiv doprinos razvoju hrvatskoga društva. Teško je naći ijednu drugu instituciju u Republici Hrvatskoj o kojoj u toj mjeri ovisi budućnost razvoja hrvatskoga društva. Stoga je biti rektorom takve institucije velika čast, ali još više i velika odgovornost. U svojoj dosadašnjoj djelatnosti nikada nisam bježao od odgovornosti i vjerujem da mogu biti dostojan nasljednik cijenjenih rektora Sveučilišta u Zagrebu koji se biraju od 1884. godine kada je utemeljeno moderno Kraljevsko sveučilište Franje Josipa I. u Zagrebu i kada je za prvoga rektora ustoličen gospodin Matija Mesić.

Glavna je zadaća rektora Sveučilišta u Zagrebu usmjeravanje njegove sveukupne djelatnosti prema visokim razinama nastavnih, znanstvenoistraživačkih, umjetničkih i inovacijskih postignuća te stvaranje potrebnog institucionalnog okvira za ta postignuća, vodeći računa o aktualnim okolnostima u kojima Sveučilište djeluje. Pod institucionalnim okvirom poglavito podrazumijevam brigu za razvoj ljudskih resursa i učinkovitu organizaciju svih službi Sveučilišta i njegovih sastavnica. Samo usklađen, osmišljen i integriran razvoj znanstvenoistraživačke, umjetničke, inovacijske i nastavne djelatnosti, ljudskih resursa i organizacijskog ustroja dugoročno jamči očuvanje vodeće uloge Sveučilišta u Zagrebu u razvoju hrvatskoga društva i njegovu integraciju u europski istraživački i visokoobrazovni prostor.

U ostvarivanju svoje stožerne uloge u razvoju hrvatskoga društva Sveučilište u Zagrebu mora razvijati partnerski odnos sa svim relevantnim institucijama i gospodarskim subjektima u Republici Hrvatskoj jer samo zajedničkim djelovanjem možemo preokrenuti višegodišnje negativne gospodarske trendove u Republici Hrvatskoj. Ne smijemo samo stajati po strani i čekati da nagomilane probleme hrvatskoga društva rješava netko drugi, već naprotiv moramo postati pokretači promjena koji traže i nude rješenja. U tome kontekstu, posebno se moramo angažirati na ubrzanome razvoju inovacijske funkcije Sveučilišta jer su nam se ulaskom u Europsku uniju otvorile izvrsne financijske perspektive.

Od 2011. godine Sveučilište u Zagrebu uvršteno je na tzv. Šangajsku listu 500 najboljih svjetskih sveučilišta, što je zasigurno veliki uspjeh na koji možemo i trebamo biti ponosni, pogotovo s obzirom na društveno-ekonomske okolnosti u kojima Sveučilište djeluje. Međutim, da bismo se održali na toj i drugim rang-listama svjetskih sveučilišta, a po mogućnosti i dodatno popravili poredak, moramo snažno djelovati na daljnjoj međunarodnoj afirmaciji Sveučilišta, ponajprije kroz partnerske odnose s vodećim europskim i svjetskim sveučilištima i drugim znanstvenoistraživačkim institucijama na međunarodnim istraživačkim i obrazovnim projektima te kroz stvaranje uvjeta za privlačenje inozemnih studenata na studij na našem Sveučilištu.

Poštujući dosadašnja postignuća i tradiciju našega Sveučilišta nastojat ću, budem li izabran za rektora, nastaviti njegovu daljnju afirmaciju u hrvatskom i međunarodnom okruženju na istim onim načelima koja su ga učinila prepoznatljivim. Poticat ću neophodne promjene koje od nas zahtijevaju društveno-ekonomske okolnosti vremena u kojemu živimo, a koje je obilježeno globalizacijom, tržišnim zakonitostima poslovanja i ubrzanim tehnološkim promjenama.

Poštovani članovi Senata Sveučilišta u Zagrebu, u rektorskome programu, koji vam stavljam na uvid i prosudbu, izlažem svoje viđenje dugoročnoga razvoja Sveučilišta u Zagrebu kao uspješnoga međunarodno priznatoga istraživačkog sveučilišta koje će i nadalje biti perjanicom hrvatskoga znanstvenog i visokoškolskog sustava. Međutim, nijedan rektor ne može uspješno provesti svoj program bez aktivne suradnje svih vas i svih djelatnika Sveučilišta i njegovih sastavnica. Stoga vas pozivam da podržite moj program i da se aktivno uključite u njegovu provedbu.

Prof. dr. sc. Nedjeljko Perić

2. Razvoj znanstvenoistraživačke, inovacijske i umjetničke djelatnosti

Znanstvenoistraživačka i inovacijska djelatnost u temeljima je svakog istraživačkog sveučilišta, a Sveučilište u Zagrebu opredijelio se biti istraživačkim sveučilištem, što je zapisano i u *Strategiji istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu*, koja je u izradi (osobno sudjelujem u njezinoj izradi kao član radne skupine). Ono to jednostavno mora biti u punome značenju te riječi, poglavito zbog svojega položaja i ugleda u hrvatskome društvu i zbog odgovornosti koju ima za sveukupni ekonomski, društveni i kulturni razvitak Republike Hrvatske. Sveučilište u Zagrebu mora trajno biti svojevrsni pokretač novih znanstvenih ideja i spoznaja koje će prenositi u hrvatsko gospodarstvo i društvo na različite načine.

U okviru općeg cilja *Strateških planova Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta za razdoblja 2012. – 2014.*¹, *2013. – 2015.*² i *2014. – 2016.*³ koji govori o razvoju znanosti kao pokretaču dugoročnoga gospodarskog i društvenog razvoja zacrtano je nekoliko posebnih ciljeva: (1) poticanje jačega povezivanja znanstvenoga potencijala na javnim institutima i sveučilištima s gospodarstvom i društvenim razvojem, (2) stvaranje i jačanje ljudskih potencijala u znanosti i inovacijama, (3) poticanje mobilnosti i međunarodne suradnje hrvatskih znanstvenika i (4) poticanje poduzetništva zasnovana na inovacijama i visokim tehnologijama. Sveučilište u Zagrebu mora imati vodeću ulogu u ispunjavanju navedenih ciljeva.

Istraživačka i inovacijska strategija Europske unije, čvrsto povezana s edukacijskom strategijom, u razdoblju 2014.–2020. određena je okvirnim programom Obzor 2020 te je zasnovana na trokutu znanja obrazovanje – istraživanje – inovacije. U takvim okolnostima i perspektivama i Sveučilište u Zagrebu treba izgrađivati svoju istraživačku i inovacijsku dimenziju. Taj je proces na Sveučilištu već započeo, ali kadrovski potencijali Sveučilišta omogućuju znatno veću istraživačku i inovacijsku produktivnost. Uloga je rektora da zajedno s rektorskim kolegijem, senatom i članovima uprava sastavnica potiče i podržava sve aktivnosti koje će omogućiti bolje uvjete istraživačkoga i inovacijskoga rada i tako pridonijeti povećanju inovacija proisteklih iz istraživačkoga rada.

U okviru Sveučilišta u Zagrebu djeluju umjetničke akademije koje su njegovo veliko bogatstvo i koje svojom kvalitetom i ugledom pridonose njegovoj međunarodnoj prepoznatljivosti. Umjetnički istraživački i stvaralački rad studenata, nastavnika i istraživača Sveučilišta u Zagrebu koji djeluju u skladu s akademskim vrijednostima i teže izvrsnosti i kreativnosti u otvorenoj suradnji s okruženjem snažno pridonose razvoju društva, gospodarstva, umjetnosti i kulture Republike Hrvatske utemeljenih na znanju, kreativnosti, inovativnosti, održivom razvoju i demokratskim načelima.

Iako sam po struci inženjer, duboko sam svjestan važnosti razvoja nacionalnih znanosti za očuvanje hrvatskoga jezika, nacionalnog identiteta te povijesne i kulturne baštine. Zadaća je, a i civilizacijska obveza, Sveučilišta u Zagrebu biti stožernom institucijom razvoja nacionalnih znanosti kako bismo u vremenu globalizacije očuvali svoj nacionalni identitet, hrvatski jezik te povijesnu i kulturnu baštinu koje smo dobili u naslijeđe od naših predaka i koje smo dužni ostaviti u naslijeđe našim potomcima. Kvalitetno valorizirana i predstavljena bogata povijesna i kulturna baština može značajno pridonijeti i ekonomskom prosperitetu Republike Hrvatske, a i njezinu ugledu u zajednici Europskih naroda kojoj onedavno i politički pripadamo.

Sveučilište u Zagrebu već je međunarodno prepoznatljivo istraživačko sveučilište unatoč nepovoljnim društveno-ekonomskim okvirima u kojima djeluje. Svjetske rang-liste sveučilišta, koje se većinom zasnivaju na istraživačkoj produktivnosti (npr. *The Academic Ranking of World Universities – ARWU*⁴), sustavno postavljaju Sveučilište u Zagrebu u skupinu 500 najboljih sveučilišta svijeta (što znači u gornjih 3% sveučilišta od približno

¹ <http://public.mzos.hr/fqs.axd?id=18602>

² <http://public.mzos.hr/fqs.axd?id=19105>

³ <http://public.mzos.hr/fqs.axd?id=20740>

⁴ <http://www.shanghairanking.com/>

17.000 sveučilišta u svijetu), 200 najboljih europskih sveučilišta i 10 najboljih regionalnih sveučilišta (pri čemu se uzima u obzir šire shvaćena regija koja obuhvaća velike dijelove južne i istočne Europe, kao i jedan dio srednje Europe). To je zasigurno veliki uspjeh posebice stoga što je Sveučilište u Zagrebu jedino nacionalno sveučilište vidljivo u europskom (i svjetskom) visokoobrazovnom i istraživačkom prostoru. Ipak, treba otvoreno reći da je to više rezultat izvrsnosti brojnih pojedinaca na sastavnicama Sveučilišta nego sustavne organizacije znanstvenoga djelovanja i osmišljene dugoročnije izgradnje ugleda Sveučilišta za što ima puno dodatnog prostora koji treba iskoristiti.

Uvjeren sam da Sveučilište u Zagrebu ima istraživačke kapacitete za značajno veća znanstvena i inovacijska postignuća, ali da bi se to postiglo treba izgraditi sustav optimalnoga upravljanja istraživačkim kapacitetima Sveučilišta te usustaviti inovacijsku djelatnost.

U nastavku detaljnije obrazlažem glavne smjernice svojega rektorskog programa u: (1) razvoju znanstvenoistraživačke i inovacijske djelatnosti, (2) razvoju nacionalnih znanosti i umjetničke djelatnosti, (3) upravljanju istraživačkim kapacitetima Sveučilišta te (4) međunarodnoj znanstvenoj i umjetničkoj suradnji.

2.1. Smjernice razvoja znanstvenoistraživačke i inovacijske djelatnosti

Glavne bi smjernice razvoja znanstvenoistraživačke i inovacijske djelatnosti na Sveučilištu u Zagrebu trebale biti temeljna znanstvena istraživanja, znanstvena izvrsnost, opsežnija višedisciplinarna i međudisciplinarna istraživanja, međunarodni znanstveni projekti, partnerstvo s gospodarstvom na istraživačko-razvojnim i inovativnim projektima te inovacije i transfer tehnologije.

Temeljna znanstvena istraživanja – Sveučilište u Zagrebu središnje je nacionalno znanstvenoistraživačko sveučilište s posebnom pozicijom u hrvatskome društvu. To je jedina akademska institucija u Republici Hrvatskoj koja može kvalitetno pratiti svjetske znanstvene i umjetničke trendove u praktički svim važnim disciplinama. Takva ga uloga obvezuje da bude glavnim nositeljem znanja i stvaralaštva u Republici Hrvatskoj za relativno široki spektar znanstvenih i umjetničkih područja te da sustavno provodi temeljna znanstvena istraživanja u svim područjima svoje djelatnosti stremeći europskim i svjetskim standardima istraživačke izvrsnosti. Prema tome, Sveučilište mora sustavno i aktivno podupirati istraživačku izvrsnost u svim područjima znanosti i umjetnosti što će se odraziti na njegovu poziciju u hrvatskom i posebice europskom istraživačkom prostoru. U svim je disciplinama nužno dodatno jačati istraživačke skupine koje postižu svjetski relevantne rezultate. To će se činiti sredstvima Fonda za razvoj Sveučilišta, kako bi ih se što bolje pripremlilo za uspješno sudjelovanje na natjecanjima Hrvatske zaklade za znanost i posebice Europskoga istraživačkog vijeća (*engl.* European Research Council – ERC).

Smjernica:

- Poticati će jačanje istraživačkih skupina na sastavnicama Sveučilišta koje postižu svjetski relevantne rezultate te im u skladu s financijskim mogućnostima pomagati u stvaranju što boljih radnih uvjeta.

Znanstvena izvrsnost – Evaluacija Sveučilišta u Zagrebu koju je 2011. godine provela Europska udruga sveučilišta (*engl.* European University Association - EUA) i javno dostupni statistički pokazatelji pokazuju da Sveučilište u Zagrebu znatno više zaostaje po kakvoći nego brojem objavljenih znanstvenih radova. Uvjeren sam da je znanstvena izvrsnost temeljni preduvjet za ostvarenje drugih strateških ciljeva i same misije Sveučilišta te će predložiti uvođenje skupa mjera kojima će se poticati i vrednovati znanstvena izvrsnost.

Smjernice:

- U ocjenama i prikazima znanstvenih postignuća pojedinaca, istraživačkih skupina i sastavnica Sveučilišta poseban će se naglasak staviti na vrednovanje kvalitete publikacija, to jest na publikacije objavljene u časopisima više razine međunarodne prepoznatljivosti, citiranost publikacija te zajedničke publikacije s autorima iz svjetski priznatih i vodećih znanstvenoistraživačkih središta.

- U postupcima napredovanja nastavnika prednost treba dati kakvoći, a ne broju objavljenih radova.
- U definiranju nastavnih i drugih norma treba uzeti u obzir znanstvenu izvrsnost nastavnika tako da nastavnici koji više pridonose znanstvenoj produkciji i međunarodnoj vidljivosti Sveučilišta imaju manju nastavnu normu.
- Pri izboru i imenovanju na razne funkcije treba uzeti u obzir sveukupnu akademsku izvrsnost, što uz kakvoću znanstvenih radova uključuje i uspješnost u dobivanju i izvođenju znanstvenih projekata te u podizanju znanstvenoga pomlatka.
- Trebalo bi uvesti sustav nagrađivanja vrhunskih publikacija, patenata i pozitivno ocijenjenih međunarodnih projekata.

Opsežnija višedisciplinarna i međudisciplinarna istraživanja – Izvrsni pojedinci i istraživačke skupine neće polučiti željene rezultate ako se ne poduzmu i učinkovite mjere povezivanja takvih skupina u veće timove sposobne provoditi opsežna znanstvena istraživanja koja zahtijevaju višedisciplinarni i međudisciplinarni pristup. Takvi su timovi i takva istraživanja obično najzaslužniji za međunarodnu prepoznatljivost njihovih sveučilišta. Sveučilište u Zagrebu mora poticati opsežnije i ambicioznije istraživačke projekte da bi se stvorili timovi istraživača s međunarodnim ugledom koji se bave istraživanjima svjetski relevantnih problema. Tomu procesu valja pristupiti vrlo studiozno kako bi se spriječila tzv. formalna višedisciplinarnost kojoj je primarni cilj samo pristup određenim financijskim sredstvima i snažno potaknula suradnja znanstvenika raznih specijalnosti na zajedničkim istraživanjima u rješavanju složenih problema današnjice. Određena „umrežavanja“ istraživačkih skupina na Sveučilištu već su sporadično potaknuta programom „Izvršno“ Fonda za razvoj Sveučilišta i programom „Suradni istraživački projekti“ Hrvatske zaklade za znanost, ali taj proces treba sustavno i dugoročno planirati. Nažalost, teško je očekivati postizanje zamjetnih rezultata nacionalnim sredstvima pa se sredstva moraju osigurati i iz fondova Europske unije, pri čemu se u takve konzorcije trebaju uključivati partnerska sveučilišta (iz europskih država) i industrija (poglavito hrvatska). U tome procesu očekujem inicijative istaknutih znanstvenika i njihovih istraživačkih skupina sa svih sastavnica.

Smjernica:

- Ako budem izabran za rektora, Sveučilište će u suradnji s upravama sastavnica pružati maksimalnu administrativnu, pravnu, financijsku i tehničku podršku za pokretanje i provedbu opsežnijih višedisciplinarnih i međudisciplinarnih projekata.

Međunarodni znanstveni projekti – Državna ulaganja u znanost daleko su ispod planiranih (oko 0,7 % BDP-a, a planirano je bilo dostići 3 % BDP-a u 2010. godini) i nije realno očekivati da će se sljedećih nekoliko godina ta ulaganja povećati. U takvim okolnostima Sveučilište jednostavno mora sustavno poticati svoje znanstvenike na prijavljivanje i vođenje međunarodnih projekata. Uspješnost ostvarivanja toga cilja imat će izravan utjecaj na položaj i ugled Sveučilišta u Zagrebu u međunarodnim, ali i domaćim okvirima. Osim znanstvene kvalitete za uspješnost je prihvaćanja prijavljenih projekata i zatim njihova provođenja, posebice projekata iz programa Obzor 2020 Europske unije, neophodno osigurati i odgovarajuću institucionalnu podršku.

Smjernice:

- Zalagat ću se za osnivanje fonda za financijsku potporu projektima kojim će se osigurati dostatna sredstva za poticanje i nagrađivanje uspješnih prijava projekata te za „premošćivanje“ nedostatka sredstava u završnoj fazi projekta do doznake sredstava iz Europske komisije po pozitivnom završnom izvješću projekta („premošćivanje“ je posebice važno na manjim sastavnicama i za projekte s velikim sredstvima kod kojih ta sredstva mogu prelaziti kapacitete sastavnice).
- Zalagat ću se za podizanje ukupnoga infrastrukturnog sustava za pomoć projektima, što uključuje poboljšanja administrativnog i financijskog upravljanja projektima kao i računovodstvenog i poreznog upravljanja sredstvima projekata s ciljem rasterećenja voditelja projekata tih obveza.

- Zalagat ću se za stvaranje poticajnog okruženja na Sveučilištu i na svim njegovim sastavnicama za istraživače koji dobivaju i uspješno vode međunarodne projekte, kako pružanjem organizacijske potpore tako i smanjenjem nastavnih i drugih akademskih obaveza tijekom trajanja projekta.

Partnerstvo s gospodarstvom na istraživačko-razvojnim i inovativnim projektima –

Partnerstvo s nacionalnim gospodarstvom treba služiti uspostavljanju čvrstih međusobnih veza na obostranu korist. Partnerstvo se može ostvarivati na različite načine. Primjerice, zajedničkim projektima na razvoju proizvoda ili usluga, prodajom licenci razvijenih proizvoda, osnivanjem zajedničkih *start-up* poduzeća za specifične proizvode ili usluge, specijalističkim studijima i nastavnim angažmanom eksperata iz gospodarstva. Pozitivnih primjera na nekim sastavnicama već imamo i trebamo ustrajati na afirmaciji takve vrste partnerstva. Nadalje, treba imati na umu da se struktura privrede u Hrvatskoj značajno promijenila u zadnjih 20-ak godina jer su nekadašnji veliki industrijski sustavi nestali ili su se značajno smanjili, a sve je teže ugovarati istraživačko-razvojne projekte i za državna poduzeća. Istodobno, sve je više malih i srednjih poduzeća koja imaju slabije financijske mogućnosti za ulaganja u razvojno-istraživačke projekte, ali su fleksibilnija i otvorenija za suradnju. U svakome slučaju moramo raditi na prilagodbi modela suradnje s gospodarstvom, a jedan od značajnijih putova je i partnerstvo s takvim poduzećima na projektima Europske unije. U jačanju partnerstva s gospodarstvom važnu će ulogu imati Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije Sveučilišta.

Smjernice:

- Posebno ću se zalagati da gospodarski subjekti stipendiraju asistente koji bi radili u punom radnom vremenu na sastavnici Sveučilišta tijekom doktorskoga studija, a potom bi se uposlili kod stipenditora i na taj način dalje jačali partnerstvo između stipenditora i Sveučilišta.
- Poticati ću umrežavanje Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije Sveučilišta sa srodnim uredima i centrima na pojedinim sastavnicama kako bi se uspostavio djelotvoran sustav promidžbe i nuđenja znanstvenih rezultata i inovacija znanstvenika sa svih sastavnica potencijalnim investitorima.

Inovacije i transfer tehnologije – Vodeća svjetska sveučilišta, uz tradicionalno istraživačku i nastavnu djelatnost, preuzimaju odgovornost i za područje transfera tehnologije i razvoja inovacija kao treće važne društvene uloge pa govorimo da su sveučilišta zadužena za „trokut znanja“ obrazovanje – istraživanje – inovacije. Sveučilište u Zagrebu, kao stožerna hrvatska znanstvena institucija ima odgovornost, ali posjeduje i velik, nedovoljno iskorišten, potencijal za transfer tehnologije i razvoj inovacija na dobrobit razvoja hrvatskoga gospodarstva i društva. Bez razvijene inovacijske funkcije Sveučilište u Zagrebu neće moći uspostaviti ni kvalitetno partnerstvo s gospodarstvom.

Smjernice:

- Zalagat ću se za ubrzani razvoj inovacijske funkcije Sveučilišta, što će zahtijevati implementaciju skupa komplementarnih mjera i akcija, među kojima su: (1) osiguranje što boljih uvjeta za izvrsna znanstvena istraživanja jer su ona prvi i osnovni preduvjet za razvoj inovacija i transfer tehnologije, (2) uspostava transparentnoga sustava poticanja inovacijskih aktivnosti i transfera tehnologije, (3) uspostava odgovarajuće visoko profesionalne infrastrukturne podrške istraživačima kako bi se mogle ostvariti i najsloženije funkcije inovativnosti i transfera tehnologije.
- Potaknut ću donošenje *Pravilnika o zaštiti intelektualnog vlasništva i autorskih prava* na Sveučilištu i njegovim sastavnicama kojim će se urediti odnosi između stvaratelja izuma, Sveučilišta i matične sastavnice te odnosi prema potencijalnim korisnicima izuma.
- Osobito ću se zalagati za razvoj infrastrukture (inovacijskih centara) u kojima se odvijaju više faze stvaranja inovacija kroz izrade prototipova te osnivanje novih (*spin-off*) poduzeća na temelju inovacija nastalih na Sveučilištu.

- Potaknut ću uspostavljanje sustava stimulacije istraživača i studenata Sveučilišta za sudjelovanje u procesima transfera tehnologije i inovacija. Osobito ću se založiti da se nastavnicima Sveučilišta omogući korištenje dviju ili triju slobodnih studijskih godina kako bi pokrenuli *spin-off* poduzeća te za uključivanje u studijske programe svih razina sadržaja koji će studente pripremiti za poduzetništvo, samozapošljavanje i prijenos znanja u društveno okruženje. Glavni nositelj aktivnosti daljnega razvoja inovacijske funkcije Sveučilišta bit će Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologija koji će u tim aktivnostima imati moju punu podršku. Nadalje, u razvoju inovacijske funkcije Sveučilišta, posebice u razvoju infrastrukture, zalagat ću se za strateško povezivanje inicijativa na Sveučilištu s inicijativama Grada Zagreba.

2.2. Smjernice razvoja nacionalnih znanosti i umjetničke djelatnosti

Glavne bi smjernice razvoja nacionalnih znanosti i umjetničke djelatnosti na Sveučilištu u Zagrebu trebale biti nacionalne znanosti te umjetnički istraživački i stvaralački rad.

Nacionalne znanosti – Nacionalne sam znanosti izdvojio u zasebnu cjelinu zbog njihove specifičnosti u odnosu na druga područja znanosti u kojima se provode istraživanja na Sveučilištu. Naime, znanstveni rezultati u nacionalnim znanostima ne mogu se uspoređivati s rezultatima znanstvenika u svijetu već samo unutar male znanstvene zajednice u Republici Hrvatskoj i u ograničenom broju sveučilišta izvan Republike Hrvatske. Zbog te specifičnosti treba uspostaviti zasebne programe financiranja istraživačkih projekata za nacionalne znanosti.

Smjernice:

- Predložiti ću uvođenje programa „Identitet“ u okviru Fonda za razvoj sveučilišta kroz koji će se moći financirati samo projekti iz nacionalnih znanosti.
- Predložiti ću Hrvatskoj zakladi za znanost uvođenje sličnoga programa za nacionalne znanosti.

Umjetnički istraživački i stvaralački rad – Sastavnice Sveučilišta u Zagrebu mogu svoju vodeću ulogu u području umjetničkog istraživanja i stvaralaštva unaprijediti i dodatno razviti u skladu s inicijativama i programima kulturnih i kreativnih politika u Europskoj uniji. Strateški je cilj potvrditi središnje mjesto tih institucija u razvoju hrvatske umjetnosti i duhovnog stvaralaštva, kulture i društva općenito te njihovo pozicioniranje kao centara izvrsnosti na regionalnom i širem međunarodnom planu.

Smjernice:

- Polazeći od prijedloga *Strategije razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu 2014.-2020., s projekcijom na 2025.* poticati ću povezivanje djelovanja umjetničkih sastavnica na Sveučilištu kroz pojedine multidisciplinarne projekte.
- Posebice ću ih poticati na prijave projekta u okviru programa Europske Unije pod nazivom *Kreativna Europa (2014.-2020.)*, pri čemu će im Sveučilište pomagati u uspostavi administrativne i tehničke pomoći pri prijavljivanju i vođenju projekata.
- Poticati ću sve druge oblike umjetničkog stvaralaštva i istraživanja u okvirima raspoloživih financijskih sredstava te posebno suradnju s drugim hrvatskim institucijama za umjetnost i kulturu te međunarodnu suradnju.
- Zalagat ću se za dodatno jačanje izdavačke djelatnosti, prevođenje kapitalnih djela na svjetske jezike, uspostavu sveučilišnog centra za kulturu i umjetnost i sl.

2.3. Upravljanje znanstvenoistraživačkim i umjetničkim kapacitetima Sveučilišta

Znanstvenoistraživačke i umjetničke kapacitete Sveučilišta ponajprije čine njegovi djelatnici o kojima treba voditi sustavnu brigu i omogućavati im što poticajnije uvjete za znanstvenoistraživački rad.

Znanstveno-nastavno osoblje – Sveučilište, u suradnji sa sastavnicama, mora poduzeti sve da njegovi nastavnici imaju dovoljno vremena za znanstveni i mentorski rad, za prijavljivanje projekata, za međunarodnu suradnju i za kvalitetnu pripremu nastave. Pod tim poglavito podrazumijevam značajno smanjenje administrativnih i birokratskih obveza nastavnika, što se može postići učinkovitom organizacijom koja će staviti u optimalnu funkciju sve službe Sveučilišta i njegovih sastavnica. Kvalitetno funkcioniranje službi nužan je uvjet za podizanje kvalitete znanstvenih i umjetničkih istraživanja te ću u tome ustrajati (detaljnije o tome u poglavlju 4).

Smjernica:

- Zalagat ću se za značajno smanjenje administrativnih i birokratskih obveza nastavnika, kako bi imali više vremena za znanstveni i mentorski rad.

Asistenti (znanstveni novaci) – Poticat ću stvaranje uvjeta za učinkovitiji rad asistenata neovisno o izvorima njihova financiranja i za otvaranje perspektive razvoja njihovih karijera nakon stjecanja doktorata znanosti. Imajući u vidu dugoročiji znanstveni razvoj Sveučilišta, zalagat ću se da se asistenti i nadalje upućuju na znanstvena usavršavanja i doktorate u prestižne svjetske centre. To se poglavito odnosi na ona područja za koja Sveučilište i sastavnice procjenjuje da su mu buduća prioritetna područja, a za koja nema kvalitetnih kadrovskih rješenja. Ti bi stručnjaci po povratku mogli biti pokretačka snaga novih svjetski relevantnih istraživanja. Tu je važno uvesti ugovorni sustav kojim bi se osigurao njihov povratak u domovinu. Pri izboru budućih asistenata na sastavnicama zalagat ću se da uvijek budu iz reda izvrsnih studenata. Kako bi se postigla što veća neovisnost o nepredvidivosti vanjskih izvora financiranja, pokrenuo bih, u dogovoru sa sastavnicama i u skladu s financijskim mogućnostima, osnivanje fonda iz kojega bi se mogao osigurati osobni dohodak za određeni broj izvrsnih studenata u svakoj generaciji kroz određeno vrijeme.

Smjernice:

- Poticat ću stvaranje uvjeta za učinkovitiji rad i znanstvena usavršavanja asistenata te za otvaranje perspektive razvoja njihovih karijera nakon doktoriranja.
- U dogovoru sa sastavnicama potaknut ću osnivanje fonda iz kojega bi se u ograničenome vremenskom okviru mogao osigurati osobni dohodak za određeni broj izvrsnih studenata u svakoj generaciji da bi ih se zadržalo u sustavu do pronalaska dugoročnijega izvora njihova financiranja.

Poslijedoktorandi – Hrvatska kao mala, ali perspektivna država, mora planski voditi brigu o svakome poslijedoktorandu i pomagati mu u znanstvenom i stručnom djelovanju bez obzira na to ostaje li poslijedoktorand na Sveučilištu ili ga napušta. U tom ću smislu poticati stvaranje uvjeta u kojima će svaki motivirani poslijedoktorand postati bitnim čimbenikom znanstvenoistraživačkoga rada na Sveučilištu ili u sveučilišnome okruženju. Da bi se to postiglo, sastavnice Sveučilišta trebaju poticati i potpomagati poslijedoktorande da prijavljuju projekte na nacionalne i međunarodne natječaje. Nadalje, poticat ću stvaranje uvjeta da poslijedoktorandi osnivaju *spin-off* poduzeća.

Smjernica:

- Potaknut ću stvaranje sustava podrške poslijedoktorandima za prijavljivanje projekata na nacionalne i međunarodne natječaje i osnivanje *spin-off* poduzeća.

Nova docentska mjesta – Sveučilište će posebnu pozornost posvetiti i definiranju docentskih mjesta, koja su do sada bila postavljena kao stalna mjesta i potpuno otvarala vertikalnu napredovanja sve do najviših pozicija. Ta se percepcija mijenja dopunama odgovarajućih zakona, a vjerojatno će i u bliskoj budućnosti doživjeti dodatne promjene. Sveučilište će morati izgraditi svoj stav oko tog pitanja te se uključiti i u osmišljavanje promjena na državnoj razini. Jedno od rješenja je i redefiniranje pozicije predavača i viših predavača, koje su do sada na sastavnicama bile vezane za specifična područja. Uvođenjem mogućnosti takva zapošljavanja koje je više usmjereno nastavnoj djelatnosti a manje istraživačkoj komponenti sustav će se rasteretiti velikoga broja klasičnih znanstveno-nastavnih mjesta. Time se omogućuje i ostanak u sustavu, s izmijenjenom pozicijom,

znatnog broja nastavnika koji ne bi mogli zadovoljiti visoke znanstveno-istraživačke uvjete kojima Sveučilište stremi.

Smjernica:

- Potaknut ću raspravu o stajalištima i kriterijima Sveučilišta prema otvaranju novih docentskih mjesta kako bismo kao vodeće Sveučilište postali aktivnim dionikom rasprava na državnoj razini.

Priznati hrvatski znanstvenici u inozemstvu – Priznati znanstvenici hrvatskoga podrijetla mogu značajno pridonijeti podizanju međunarodne istraživačke i inovacijske aktivnosti Sveučilišta. Poticati ću različite oblike suradnje s njima, od zajedničkih projekata, statusa gostujućih profesora, naslovnih nastavnika, članova Savjeta Sveučilišta do povratka i uposlenja na Sveučilištu. Za najistaknutije znanstvenike iz dijasporo koji su na vodećim pozicijama vrhunskih sveučilišta potaknut ću ustanovljenje institucije „trajnog gostujućeg profesora“ kojim bi ih se sustavno vezalo uz naše Sveučilište. Slične uspješne prakse već dugi niz godina postoje u mnogim zemljama, primjerice u Izraelu, a u posljednje vrijeme i drugim sredinama s jakim dijasporem, kao što su Kina i Turska.

Smjernica:

- Poticati ću sve oblike suradnje s priznatim hrvatskim znanstvenicima u inozemstvu, a za najistaknutije među njima potaknut ću ustanovljenje institucije „trajnog gostujućeg profesora“ kojim bi ih se sustavno vezalo uz naše Sveučilište.

Pozitivno istraživačko okruženje – Na vodećim svjetskim istraživačkim institucijama postoji vrlo poticajno okruženje u kojemu većina dijeli temeljne stavove i vrijednosti o tome kako treba izgledati istraživačko sveučilište. U takvim sredinama ne vlada stav „svi su jednaki“, nego stav „svi zaslužuju jednako poštovanje i jednaka prava, ali po rezultatima nisu svi jednaki“⁵. Aktivnosti koje mogu pridonijeti stvaranju takva okruženja uključuju redovito praćenje i izvještavanje o istraživačkim uspjesima, kako na sastavnicama, tako i na Sveučilištu, nagrade i pohvale istaknutim pojedincima, ali i daleko složenije zahvate u samu strukturu i organizaciju Sveučilišta i sastavnica. U tom kontekstu Sveučilište treba nastaviti s ustrojavanjem službi koje istraživačima pružaju potporu u procesu transfera tehnologije i stvaranja inovacija, uključujući i razvoj prostorne infrastrukture.

Smjernice:

- Poticati ću unapređenje sustava izvještavanja o istraživačkim uspjesima i nagrađivanju istaknutih pojedinaca.
- Djelovati ću na povećanje učinkovitosti administrativnoga sustava Sveučilišta i njegovih sastavnica te na razvoju prostorne i istraživačke infrastrukture.

Znanstveni centri izvrsnosti – Za provođenje opsežnijih višedisciplinarnih i međudisciplinarnih istraživanja koja mogu rezultirati razvojem novih ključnih tehnologija vodeća svjetska sveučilišta ili grozdovi sveučilišta osnivaju znanstvene centre izvrsnosti u kojima vodeći znanstvenici iz komplementarnih disciplina zajednički istražuju složene istraživačke probleme od velikog društvenog značaja. Sredinom 2013. godine pokrenut je prvi natječaj za uspostavu znanstvenih centara izvrsnosti u Republici Hrvatskoj i uskoro se očekuju rezultati recenzijskog postupka. Planirana su manja nacionalna financijska sredstva za uspostavu nekoliko znanstvenih centara izvrsnosti, ali se po završetku recenzijskog procesa najavljuje mogućnost da odabrani centri dobiju značajnija sredstva iz strukturnih fondova Europske unije. Nadalje, u tijeku je natječaj „Teaming“ u okviru programa Obzor 2020, koji također otvara mogućnost osnivanja znanstvenih centara izvrsnosti. Vjerujem i nadam se da će Sveučilište polučiti dobre rezultate na tim natječajima, a zadaća novog rektora bit će u pružanju konkretne podrške u osiguravanju prostorne i istraživačke infrastrukture novim znanstvenim centrima izvrsnosti, pri čemu će biti nužno uspostaviti partnerstvo s Gradom Zagrebom i resornim ministarstvom.

⁵http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucillistu/Dokumenti_javnost/Dokumenti/Javne_rasprave/Tri_strategije_i_elaborat_11.1.2014/Istrazivacke_strategije_-_prijedlog.pdf

Smjernica:

- Pružat ću vrlo konkretnu podršku u osiguravanju prostorne i istraživačke infrastrukture novim znanstvenim centrima izvrsnosti te ću u tome po potrebi uspostavljati partnerstvo s Gradom Zagrebom i resornim ministarstvom, kao i s međunarodnim institucijama i organizacijama.

Međunarodne evaluacije – Sveučilište mora neprestano voditi brigu o svojoj kakvoći i ne može se ograničiti samo na svoje mjesto u Republici Hrvatskoj, već mora pratiti svoju poziciju i u europskim i svjetskim okvirima. Stoga je jedan od strateških ciljeva Sveučilišta stalna izloženost međunarodnim evaluacijama i raznim postupcima usporedbe sa sveučilištima sličnoga ranga. Sveučilište je 2011. godine prošlo kroz vrlo detaljnu evaluaciju EUA, a cijelom je procesu pristupilo izrazito otvoreno i kritički, što su primijetili i pohvalili i sami ocjenjivači te je time pokazalo dobar put kojim treba nastaviti. Sveučilište će, zajedno sa svim svojim sastavnicama, razraditi i provoditi sustav periodičkoga međunarodnog ocjenjivanja. U taj će se sustav uključiti i aktivnosti praćenja rezultata ocjenjivanja kao i postupaka provođenja mogućih promjena koje bi ocjenjivači mogli preporučiti. Ti se postupci trebaju provoditi po različitim znanstvenim poljima i disciplinama kako bi se lakše identificirala područja u kojima Sveučilište ima dobru i lošu međunarodnu poziciju.

Smjernica:

- Sveučilište će, zajedno sa svim svojim sastavnicama, razraditi i provoditi sustav periodičkoga međunarodnog ocjenjivanja kako bi poboljšao svoj međunarodni položaj.

2.4. Međunarodna znanstvena i umjetnička suradnja

Sveučilište u Zagrebu već dulje vrijeme razvija međunarodnu znanstvenu i umjetničku suradnju, posebice sporazumima sa znanstvenim institucijama širom svijeta i financijskim poticanjem mobilnosti nastavnika i istraživača. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju povećane su mogućnosti za dodatno jačanje međunarodne znanstvene i umjetničke suradnje. Nekoliko je aktivnosti kojima će se stanje u ovome važnom segmentu djelovanja Sveučilišta unaprijediti.

Projektni konzorciji – Sveučilište će poticati suradnju nastavnika s kolegama iz izvrsnih svjetskih institucija u okviru projektnih konzorcija, odnosno zajedničkih projekata, radova, patenata, inovacija i sl. Ta se aktivnost i sada ostvaruje, ali ne postoji sustav poticanja, isticanja i vrednovanja. Posebice ću isticati i poticati kontinuiranu suradnju s istraživačima iz najboljih svjetskih sveučilišta, za što će se razviti odgovarajuće mjere i postupci.

Smjernica:

- Razviti mjere i postupke poticanja međunarodnih projekata s vodećim sveučilištima.

Institucionalne suradnje – Sveučilište je potpisalo velik broj sporazuma o suradnji sa sveučilištima i drugim institucijama širom svijeta, ali se malo tih sporazuma stvarno provodi. Ta će se praksa promijeniti poticanjem ciljanih suradnja manjih skupina istraživača i pojedinaca kojima bi Sveučilište osiguravalo okvir i logističku podršku.

Smjernica:

- Umjesto formalnih sporazuma o institucionalnim suradnjama poticat ću ciljane suradnje manjih skupina istraživača s komplementarnim istraživačkim interesima.

Istaknuti svjetski znanstvenici – U skladu s već postojećom praksom u svijetu poticat ću stvaranje uvjeta da se istaknutim svjetskim znanstvenicima najvišega ranga, primjerice dobitnicima Nobelovih ili drugih značajnih međunarodnih nagrada, ponudi dulji boravak na Sveučilištu u Zagrebu uz mogućnost sklapanja formalnoga ugovora u tome razdoblju. Takvom bi se praksom mogao značajno podići međunarodni ugled Sveučilišta s brojnim neposrednim i posrednim dobrobitima za podizanje kvalitete istraživanja i jačanje međunarodne suradnje.

Smjernica:

- U okviru financijskih mogućnosti, poticati ću ugošćavanje svjetskih znanstvenika najvišega ranga s mogućnošću njihovih duljih boravaka.

3. Razvoj nastavne djelatnosti

Sveučilište u Zagrebu obrazuje oko polovicu sveučilišno obrazovanih građana u Republici Hrvatskoj te time nosi iznimnu društvenu odgovornost u razvoju zemlje. Ta je zadaća još važnija u doba krize u kojoj se Republika Hrvatska nalazi, kada sposobnost, inovativnost i kreativnost naših sadašnjih i budućih magistara struke i doktora znanosti treba učiniti pozitivni preokret i novi zalet u gospodarskom i društvenom razvoju.

Pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji otvorilo je nove mogućnosti, ali i postavilo velike izazove Sveučilištu koje je do sada bilo pretežito nacionalno usmjereno. Suočeni smo sa sveukupnom globalizacijom, ne samo u gospodarstvu i otvorenome tržištu rada nego i u obrazovnom sustavu. Kako Sveučilište ne bi zadržalo samo vodeću poziciju u nacionalnom okviru, već se i visoko pozicioniralo u ujedinjenoj Europi, prva strateška zadaća mora biti težnja međunarodno prepoznatoj izvrsnosti. U tome kontekstu analiziram važnije poteškoće i predlažem smjernice za reviziju nastavnih planova i programa za preddiplomske, diplomatske i integrirane studije, a potom i doktorske studije, poslijediplomske specijalističke studije i cjeloživotno obrazovanje te međunarodnu nastavnu suradnju i položaj studenata Sveučilišta.

3.1. Preddiplomski, diplomski i integrirani studiji

Nakon punoga desetljeća provedbe studijskih programa koji su reformom visokoškolskoga sustava u Republici Hrvatskoj prilagođeni Bolonjskomu modelu potrebno je objektivno sagledati rezultate te reforme. Može se očekivati da će tijekom sljedećih nekoliko godina većina studijskih programa biti u aktivnom procesu promjena jer su uobičajeni životni ciklusi programa oko deset godina. U akademskoj je zajednici prepoznata bojazan da smo zbog raznovrsnih propisa i pravila sve više postali zaokupljeni brigom za nastavnu formu, a sve manje brigom za samoga studenta. Zato u predstojećim promjenama naglasak mora biti više na sadržaju nego na formi kako bi se studenta vratilo u središte naših stremljenja u nastavnoj djelatnosti. Potrebno je osigurati veću fleksibilnost i veću učinkovitost u postupcima izmjena i dopuna studijskih programa jer svjetski primjeri pokazuju da su u nekim područjima usklađivanja nužna čak na godišnjoj razini. To se postiže jačanjem sustava osiguranja kvalitete na sastavnicama koje tada preuzimaju i veću odgovornost u tim postupcima. Glavne bi smjernice razvoja nastavne djelatnosti na preddiplomskim, diplomskom i integriranim studijima na Sveučilištu u Zagrebu trebale biti revizija studijskih programa, unapređenje nastavne infrastrukture, studijski programi usmjereni potrebama gospodarstva i suvremene civilizacije, interdisciplinarni studijski programi, afirmacija područja STEM i upisne kvote.

Revizija studijskih programa – Studijski programi moraju biti prilagođeni budućim potrebama društva i tržišta rada i utemeljeni na smjernicama Europske unije kao što je Obzor 2020. Treba reorganizirati postojeći sustav izvođenja nastave tako da bude učinkovit, jednostavan i jasan, a istodobno dovoljno fleksibilan da se u njemu i nastavnici i studenti osjećaju ugodno. Treba uspostaviti sustav ocjenjivanja koji će biti transparentan i koji će poticati studente na kontinuirano učenje. Kontinuirano ocjenjivanje studenata tijekom semestra koje je jedno od temeljnih načela Bolonjskoga procesa olakšava studentima svladavanje gradiva i ostvarenje ishoda učenja, ali u sebi nosi rizik da studenti smanjuju angažman na predmetu nakon što su prikupili dovoljno bodova za prolaz, pa treba razmotriti mjere za smanjenje toga rizika. Mnogi nastavnici Sveučilišta osjećaju da je u reformi školstva po Bolonjskome modelu došlo na narušavanje digniteta nastavnika u nastavnome procesu pa treba poraditi na ponovnoj uspostavi digniteta, ne zbog sujete nastavnika već zbog ozbiljnosti studenata u pristupu obvezama na predmetima. Bez digniteta nastavnika nema ni digniteta studenata. Svakako treba poraditi na smanjenju formalizama prisutnih u postojećem nastavnom procesu, a više pozornosti posvetiti

sadržajima i kvaliteti izvođenja nastave čime će se povećati motiviranost i nastavnika i studenata.

Smjernica:

- Potaknuti i organizirati sustavnu raspravu na razini Sveučilišta i sastavnica o predstojećim revizijama nastavnih programa, kako bi se izbjegle pogreške učinjene pri prethodnoj reviziji.

Unapređenje nastavne infrastrukture – Za kakvoću nastavnoga procesa, uz motivirane nastavnike i studente, od iznimne je važnosti i odgovarajuća infrastruktura. Tu u prvom redu mislim na opremanje predavaonica potrebnom opremom i pomagalicama (inteligentne ploče, osvjetljenje, ozvučenje...) te nastavnih laboratorija aparaturom i maketama za praktične studentske vježbe. Već dugi niz godina nije bilo ulaganja u nastavnu infrastrukturu iz nacionalnih izvora financiranja, već se svaka sastavnica snalazila kako je mogla, a vrlo često znanstvenoistraživačka se oprema koristila i u obrazovne svrhe. Promjenu stanja s nacionalnim financiranjem ne treba očekivati u bliskoj budućnosti, već treba sustavno pristupiti traženju mogućnosti financiranja nastavne opreme iz fondova Europske unije i sponzorstvima. Stoga ću predložiti da se na razini sastavnica izrade studije potreba za nastavnom opremom koje bi, objedinjene na razini Sveučilišta, služile kao podloga za prijavu na natječaj iz kojih bi se mogla financirati.

Smjernica:

- Potaknut ću izradu dugoročnih planova opremanja predavaonica i nastavnih laboratorija po sastavnicama te pomagati u traženju fondova za realizaciju tih planova.

Studijski programi usmjereni potrebama gospodarstva i suvremene civilizacije – Kroz godine krize došlo je do velikih strukturnih promjena u gospodarstvu pa je potrebno posebnu pažnju usmjeriti na studijske programe usmjerene potrebama ovodobnog i budućeg gospodarstva i suvremene civilizacije. Brojna radna mjesta za koja smo obrazovali kadrove više ne postoje u Republici Hrvatskoj iako su i dalje iznimno tražena u razvijenijim zemljama svijeta. Takva situacija postavlja nove zahtjeve na sveučilišno obrazovanje za domaće tržište rada jer mora osposobljavati magistre struke da stvaraju nova radna mjesta. U tom kontekstu, obrazovnu strategiju moramo uskladiti sa *Strategijom pametne specijalizacije* (engl. Smart Specialization Strategy) i hrvatskim i europskim kvalifikacijskim okvirom (EQF, QF-EHEA i HKO).

Smjernica:

- Poticati ću, u zajedništvu sa sastavnicama, otvaranje novih studijskih programa usmjerenih potrebama ovodobnog i budućeg gospodarstva i suvremene civilizacije.

Interdisciplinarni studijski programi – Studenti se kroz obrazovni proces moraju pripremiti na daleko veću umiješnost i kreativnost nego do sada što je ujedno i jedan od glavnih zahtjeva nastavnoga plana Sveučilišta. To se postiže većom širinom obrazovanja, s osobitim naglaskom na razvoj trajnih znanja i vještina, poticanje studenata na samostalni rad i inovativnost te kontinuirano usvajanje poduzetničkih sposobnosti. Ti su trendovi prepoznati i u svijetu gdje se posebna pažnja posvećuje pokretanju interdisciplinarnih studijskih programa koji mogu osigurati takvu širinu – primjerice diplomski studijski programi *ICT Labs* u okviru Europskog instituta za inovacije i tehnologiju (EIT).

Kao primjere takvih studijskih programa možemo istaknuti i neke interdisciplinarne studijske programe Sveučilišta: *Vojno inženjerstvo* i *Vojno vođenje i upravljanje* koji povezuju više tehničkih i društvenohumanističkih znanstvenih područja s 11 sastavnica Sveučilišta za specifične potrebe vojnog obrazovanja Republike Hrvatske, program *Ekoinženjerstvo* koji u provedbi povezuje 13 sastavnica ili *Inženjerstvo* na engleskom jeziku u kojemu sudjeluje 5 sastavnica.

Smjernica:

- Poticati ću i podržavati pokretanje interdisciplinarnih studijskih programa na Sveučilištu kako bismo na što bolji način odgovorili na društvene izazove današnjice.

Afirmacija područja STEM – Ponovno jačanje gospodarstva u Hrvatskoj nije moguće bez pomicanja težišta obrazovanja na znanstvene discipline obuhvaćene područjem prirodnih i tehničkih znanosti, informacijske i komunikacijske tehnologije, biomedicine i biotehnike (*engl.* STEM - Science, Technology, Engineering, Mathematics), jer one predstavljaju temelj suvremenog gospodarstva visoke dodane vrijednosti. U ovom trenutku, udio studenata koji bira ovo područje manji je nego što bi trebao biti u skladu s tim zahtjevima pa je potrebno osigurati mehanizme kojima bi se takvo stanje značajno popravilo. Pri tome aktivna uloga Sveučilišta mora biti i u njegovu jačem utjecaju na osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje, jačanjem nastavnih kompetencija i cjeloživotnome obrazovanju nastavnika, posebno za ranu selekciju i motiviranje učenika koji pokazuju sklonosti za ovo područje.

Smjernica:

- Poticati ću izgradnju svijesti za jaču afirmaciju područja STEM kao ključnoga nositelja gospodarskog i društvenog razvoja.

Upisne kvote – Među najvećim izazovima s kojima se Sveučilište suočava jesu globalizacija i decentralizacija visokoškolskog obrazovanja. Prije nekoliko desetljeća Sveučilište u Zagrebu bilo je dominantna sveučilišna institucija u Republici Hrvatskoj na kojoj su studirali i brojni studenti rođeni izvan Republike Hrvatske. Danas je broj inozemnih studenata zanemariv, a gotovo polovica domicilnih sveučilišnih studenata obrazuje se na drugim sveučilištima te na veleučilištima u Republici Hrvatskoj. Te nam okolnosti ograničavaju upisnu bazu kvalitetnih srednjoškolaca, o čemu moramo voditi računa kod planiranja upisnih kvota, ali i kod osmišljavanja politike privlačenja studenata iz inozemstva. Primjerice, često se ističe da hrvatskom gospodarstvu kronično nedostaje veliki broj stručnjaka u području informacijsko-komunikacijske tehnologije i računarstva, što je istina. Međutim, rijetko se postavlja pitanja: "Kakav je profil stručnjaka uistinu potreban?" i "Koliki je udio radnih mjesta razvojnog (i eventualno istraživačkog) karaktera?" Na ta i slična osjetljiva pitanja trebamo tražiti odgovore u širem kontekstu strateškog i dugoročnog razvoja Republike Hrvatske, u razgovorima s ministarstvima, Hrvatskom gospodarskom komorom, Hrvatskom udrugom poslodavaca, Hrvatskom udrugom izvoznika te sa svim drugim relevantnim institucijama. Upisne kvote treba promatrati povezano i s postojećim ljudskim potencijalima sastavnica, njihovim prostornim mogućnostima te u skladu s financijskim mogućnostima poboljšavati uvjete za povećanje upisnih kvota na pojedinim sastavnicama (poglavito iz područja STEM). Pritom moramo voditi računa o trajnoj obvezi Sveučilišta da osposobljava kreativne stručnjake za inovativne poslove u tehnološkom, organizacijskom i kulturnom sektoru te ostalim područjima.

Smjernica:

- Pokrenut ću suradnju s ministarstvima, Hrvatskom gospodarskom komorom, Hrvatskom udrugom poslodavaca, Hrvatskom udrugom izvoznika te sa snažnijim poduzećima iz Hrvatske i regije kako bi se osmislila realna strategija upisnih kvota.

3.2. Doktorski studiji

Doktorski studij najviši je stupanj formalnog obrazovanja, a svrha mu je izobrazba novih doktora znanosti ili doktora umjetnosti izradom dokorskog rada koji se temelji na izvornom istraživanju. Upravo se po istraživačkoj komponenti, koja čini okosnicu dokorskog obrazovanja, doktorski studij bitno razlikuje od prethodna dva ciklusa visokog obrazovanja (preddiplomskog i diplomskog studija) kod kojih je više naglasak na učenju, a manje na istraživanju. Doktorska izobrazba važna je za razvoj akademske karijere, ali odgovara i na sve veće zahtjeve tržišta rada kojemu su za razvoj potrebni stručnjaci koji će pridonositi stvaranju novih znanja, novih proizvoda i novih metoda (istraživačkih, proizvodnih, organizacijskih, marketinških i sl.).

Na Sveučilištu u Zagrebu provode se strukturirani doktorski programi iz osam znanstvenih i umjetničkih područja. Strukturirani doktorski programi imaju jasno definiran plan studija, a doktorandima se osigurava intenzivna potpora u obliku redovitog savjetovanja, radionica i seminara, dok se provođenjem periodičke evaluacije prati doktorandov napredak, mentorov rad s doktorandom te se provjerava kvaliteta dokorskog programa općenito. Uloga mentora je od ogromne važnosti za uspješnu doktorsku izobrazbu i za izradu kvalitetnog dokorskog

rada, a time i za doprinos razvoju dobre karijere doktoranda. Svakako valja podržavati napore i cijeniti dosadašnje rezultate kojima se uspostavljaju temelji za doktorske škole na razini Sveučilišta, u koje će se postupno uključivati doktorski programi koji zadovoljavaju zajedničke kriterije izvrsnosti, uz odgovornost i nadležnost sastavnica za doktorske programe. U tome me ohrabruje iskazana spremnost svih doktorskih studija Sveučilišta na međusobnu suradnju, čime su ostvarene pretpostavke za daljnji učinkovitiji razvoj doktorske izobrazbe. Kako bismo ostvarili navedene ciljeve, sastavnice će svoje doktorske programe trebati uspostavljati ili unaprjeđivati u skladu s određenim kriterijima (npr. doktorski program treba biti usporediv sa sličnim doktorskim programima visokorangiranih svjetskih sveučilišta, doktorski program treba se temeljiti na znanstvenoj izvrsnosti nastavnika i znanstvenoj izvrsnosti doktorskoga istraživanja, potrebna je otvorenost prema suradnji s drugim doktorskim studijima, doktorski studij mora se moći održavati na engleskom jeziku ili nekom drugom svjetskom jeziku i sl.). U tom smislu treba nastaviti i unaprjeđivati postojeće inicijative koje se odnose na povezivanje Sveučilišta s prestižnim svjetskim sveučilištima radi kreiranja interdisciplinarnih združenih međunarodnih doktorskih studija.

Smjernice:

- Podržavat ću organiziranje radionica *Ureda za doktorske studije i programe* za nove mentore, ali i radionica i seminara za doktorande, na kojima dobivaju znanja i vještine vezane za projektni menadžment i upravljanje vremenom, kao i radionice za pisanje znanstvenih tekstova.
- Zalagat ću se za doktorski studij kojim bi se mogli postići sljedeći ciljevi: (1) unaprjeđenje doktorske izobrazbe okrupnjavanjem, interdisciplinarnim povezivanjem i fleksibilnim strukturiranjem doktorskih programa, (2) postizanje održivosti doktorske izobrazbe zajedničkom uporabom raspoloživih istraživačkih i nastavnih resursa, smanjivanjem troškova i otvaranjem novih izvora financiranja doktoranada (društveni fondovi EU) i doktorske izobrazbe (istraživački fondovi EU), (3) bolja nacionalna i međunarodna prepoznatljivost doktorske izobrazbe.

3.3. Poslijediplomski specijalistički studiji i cjeloživotno obrazovanje

Poslijediplomski specijalistički studiji dio su širega koncepta cjeloživotnoga obrazovanja, a namijenjeni su povećavanju i osvježavanju stručnih znanja, vještina i kompetencija polaznika sa završenim diplomskim studijima. Sveučilište u Zagrebu prepoznaje poslijediplomske specijalističke studije kao svoju važnu djelatnost. Sveučilište i sastavnice Sveučilišta ustrojavaju i izvode specijalističke studije iz znanstvenih i umjetničkih područja te znanstvenih i umjetničkih polja. Interdisciplinarni specijalistički studiji ustrojavaju se i izvode na Sveučilištu ili na pojedinoj sastavnici. Znanstveni instituti, druga sveučilišta i sastavnice mogu biti partneri u ustrojavanju i izvedbi specijalističkih studija. Nadalje, u izvođenje nastave na specijalističkim studijima važno je uključivati i prepoznate eksperte i iz neakademske zajednice čime se doprinosi obogaćenju tih studija praktičnim sadržajima, čineći ih tržišno kompetentnijima i konkurentnijima. Cjeloživotno je obrazovanje na Sveučilištu u Zagrebu zastupljeno i u vidu specijalističkih tečajeva i seminara na kojima se stručnjake iz gospodarstva poučava novim tehnologijama. I taj vid cjeloživotnog obrazovanja treba proširiti i osnažiti te intenzivnije promovirati, koristeći se pri tome tehnologijama e-obrazovanja u najvećoj mogućoj mjeri.

Smjernice:

- Poticati ću i podržavati osnivanje novih poslijediplomskih specijalističkih studija na razini sastavnica odnosno interdisciplinarnih poslijediplomskih specijalističkih studija na razini Sveučilišta.;
- Poticati ću i podržavati održavanje specijalističkih tečajeva i seminara, posebice uz primjenu tehnologija e-obrazovanja.

3.4. Internacionalizacija nastavne djelatnosti

Studijski programi na engleskom jeziku – Za sada samo nekoliko studijskih programa Sveučilišta u Zagrebu izvodi nastavu na engleskom jeziku. S ciljem otvaranja Sveučilišta europskom prostoru visokoškolskoga obrazovanja, nužno je uvesti veći broj studijskih programa na engleskom jeziku te privući inozemne studente i nastavnike kao što to čine vodeća svjetska sveučilišta. Naravno, uspješnost privlačenja kvalitetnih nastavnika i studenata iz inozemstva ovisit će i o kvaliteti našega znanstvenoistraživačkog rada. Posebno ću se zalagati za uvođenje združenih diplomskih i doktorskih studija s partnerskim inozemnim sveučilištima. Taj oblik internacionalizacije nastavne djelatnosti smatram jako važnim, osobito na razini doktorskih studija jer na taj način možemo značajno podići kakvoću studija, ali i stvarati temelje za znanstvenu suradnju s partnerskim inozemnim sveučilištima.

Smjernice:

- Poticati ću osnivanje studijskih programa na engleskom jeziku prilagođenih društvenim izazovima budućnosti.
- Poticati ću uključivanje vodećih znanstvenika iz Europe i svijeta u izvedbu studijskih programa na engleskom jeziku.
- Poticati ću uspostavu združenih studijskih, posebice doktorskih, programa s partnerskim inozemnim sveučilištima.

Međunarodna razmjena nastavnika i studenata – U međunarodnoj razmjeni nastavnika i posebice studenata postignuti su zavidni rezultati u vrlo kratkom roku. Tu praksu treba i nadalje širiti u okviru tzv. „Double Degree“ programa te poticati studente i nastavnike na razmjenu sklapanjem bilateralnih sporazuma te programa Erasmus+, Erasmus Mundus, Erasmus (LLP) i CEEPUS III. Pri tome svakako treba voditi računa da razmjena bude dvosmjerna (ravnopravna), a ne pretežito jednosmjerna (neravnopravna) kao što je bila do sada. Povećanje broja dolaznih studenata i nastavnika može se očekivati uvođenjem većeg broja studijskih programa na engleskom jeziku. Osim toga, zainteresiranim studentima i nastavnicima treba omogućiti učenje hrvatskoga jezika (npr. u Croaticumu na Filozofskome fakultetu).

Smjernice:

- Poticati ću širenje prakse „Double Degree“ programa.
- Poticati ću studente i nastavnike na razmjenu sklapanjem bilateralnih sporazuma te programa Erasmus+, Erasmus Mundus, Erasmus (LLP) i CEEPUS III.

Studenti iz inozemstva – Sveučilište mora donijeti stratešku odluku o ovome obliku međunarodnog djelovanja. Time izravno povećavamo međunarodnu prepoznatljivost i osiguravamo širu upisnu bazu kvalitetnih studenata, a svakako pozitivno djelujemo i na motivaciju domaćih studenata. Za hrvatsko društvo i za hrvatsko gospodarstvo još važnijim smatram neizravne pozitivne učinke studiranja studenata iz inozemstva. Naime, za očekivati je da će studenti koji se nakon završetka studija kod nas vrate u svoje matične zemlje, ali i oni koji ostanu u Republici Hrvatskoj, promovirati gospodarske, kulturne i druge oblike suradnju tih zemalja s Republikom Hrvatskom. Posebno bi trebalo intenzivirati privlačenje studenata hrvatskoga podrijetla, u čemu bi za promociju trebalo angažirati hrvatska veleposlanstva i konzulate u državama u kojima imamo brojnije iseljeničtvo. Mislim da bi upravo taj segment trebao postati i dijelom državne politike pa bi država trebala pronaći sredstva za stipendiranje određenoga broja najkvalitetnijih inozemnih studenata.

Smjernice:

- Poticati ću i osobno se jako zalagati za privlačenje studenata iz inozemstva za studij na Sveučilištu te stvarati realne osnove da se to i ostvari u suradnji s relevantnim državnim institucijama i tijelima.
- Posebno ću poticati i osobno se jako zalagati za privlačenje studenata iz inozemstva koji su hrvatskoga podrijetla, u čemu bi za promociju trebalo angažirati hrvatska veleposlanstva i konzulate u državama u kojima imamo brojnije iseljeničtvo.

3.5. Položaj studenata i europske norme studiranja

Sveučilište u Zagrebu tradicionalno ima izvrstan odnos sa svojim studentima. To je velika dragocjenost koju treba očuvati. Studenti su uključeni u sva relevantna tijela Sveučilišta i fakultetska vijeća sastavnica kao i u sve odbore koji odlučuju o studentskim pitanjima. U tome Sveučilište u Zagrebu u potpunosti prati i treba i nadalje pratiti europske norme studiranja.

Sveučilište treba intenzivno raditi na razvoju okruženja u kojem studenti svoje fakultete doživljavaju kao svoj drugi dom. Na raspolaganju im trebaju biti javni računalni resursi tijekom cijelog dana te pristup Internetu preko bežične mreže. Fakultetske bi knjižnice trebale biti još dostupnije studentima, a intenzivno se treba raditi i na obnovi knjižničkoga fonda, posebno u elektroničkome obliku.

U skladu s mogućnostima Sveučilište će pružati financijsku i svaku drugu potporu svim kvalitetnim inicijativama naših studenata, bilo stručnim, kulturnim ili sportskim. U tome smislu i nadalje će se podržavati aktivnosti Studentskog zbora Sveučilišta te djelovanje drugih studentskih udruga, posebice onih koje djeluju na većem broju sastavnica. Fakulteti trebaju u okviru svojih mogućnosti osigurati studentima prostore za djelovanje studentskih udruga, a posebice provedbu stručnih studentskih projekata, kao primjerice studentska natjecanja *Solar Decathlon*, *App Start Contest*, *Case Study Competition* i dr. Jer, Sveučilište je "vulkan" mladosti koji treba ispravno i kvalitetno aktivirati i usmjeriti.

Naša je obveza pažljivo pratiti primjedbe studenata u cilju stalnoga podizanja kvalitete studiranja. To se posebno odnosi na primjedbe glede aktualnoga nastavnog procesa koje će se uzeti vrlo ozbiljno u obzir pri revidiranju nastavnih planova i programa.

Smjernice:

- Angažirat ću se za što bolje životne uvjete studenata te ću pružati financijsku i svaku drugu potporu kvalitetnim inicijativama naših studenata, bilo stručnim, kulturnim ili sportskim.
- Poticat ću na razini Sveučilišta i na sastavnicama, u skladu s financijskim mogućnostima, stimuliranje i nagrađivanje studenata koji su postigli izvrsne stručne, kulturne ili sportske rezultate.
- Poticat ću organiziranje studentskih natjecanja/radionica koje bi bile međunarodno prepoznate.

4. Organizacija i poslovanje te razvoj infrastrukture sveučilišta

4.1. Organizacija Sveučilišta

Organizacija Sveučilišta u Zagrebu zasnovana je na Statutu Sveučilišta i popratnim općim aktima. Posljednja reorganizacija sveučilišnih upravnih tijela provedena je prije osam godina kada su uspostavljena nova upravna tijela: Rektorski kolegij u širem sastavu, vijeća područja i Sveučilišni savjet kao savjetodavno-nadzorno tijelo. Formirana su i tri statutarna odbora: Odbor za statutarna pitanja, Odbor za proračun i Odbor za upravljanje kvalitetom. Navedenom reorganizacijom postignuta je ravnomjernija zastupljenost pojedinih sastavnica u upravnim tijelima, statutarnim odborima, Etičkom savjetu, kao i u drugim savjetodavno-pripremnim povjerenstvima i odborima. Međutim, svjedočimo činjenici da je smanjena operativnost nekih tijela, da je došlo do multipliciranja određenih postupaka te da je povećan broj predstavnika zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima i broj studenata uključenih u proces odlučivanja. Drugim riječima, sveučilišni upravni sustav trenutačno ispunjava sve ključne funkcije, ali je prilično složen i nedovoljno djelotvoran pa treba iscrpno razraditi budući sustav sveučilišnih tijela predložen u materijalu *Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta* u okviru radnoga dokumenta *Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu* iz siječnja 2013. godine (dodatni poticaj da se ova aktivnost ostvari daje nam i zakonska obveza prema nedavno usvojenom Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, prema kojemu smo obvezni prilagoditi opće akte u roku od šest mjeseci od donošenja Zakona).

Smjernice:

- Predložiti ću da se odmah reaktivira iscrpna razrada budućega sustava sveučilišnih tijela polazeći od prijedloga sadržanih u materijalu "Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta" u okviru radnog dokumenta "Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu" iz siječnja 2013. godine.
- Zalagat ću se da se u procesu upravljanja uzmu u obzir četiri komponente: (1) pripremanje odluka; (2) odlučivanje; (3) provedbe odluka i neposredno upravljanje; (4) nadzorno-savjetodavne ovlasti.
- Zalagat ću se da se proces upravljanja temelji na načelu supsidijarnosti te na svođenju sukoba interesa na najmanju moguću mjeru.
- Predložiti ću uvođenje nove pozicije – *prorektor za nacionalne znanosti, kreativni razvoj i odnose s javnošću*, koji bi bio zadužen za koordinaciju razvoja i afirmacije nacionalnih znanosti, umjetničkoga istraživanja i stvaralaštva, za povezivanje znanosti i umjetnosti na Sveučilištu te za razvoj i realizaciju komunikacijske strategije Sveučilišta prema javnosti.

4.2. Poslovanje Sveučilišta

Poslovno upravljanje Sveučilištem u Zagrebu potrebno je u potpunosti inkorporirati u sustav upravljanja u širem smislu. Model poslovnoga upravljanja određen je organizacijom Sveučilišta i definiranim ustrojem te sastavom i ovlastima upravljačkih tijela na svim razinama.

U razdoblju od 2008. godine do danas Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske uspostavilo je novi sustav subvencioniranja participacije u školarinama. Također, uvedeno je financiranje istraživačke djelatnosti kroz tzv. višegodišnje institucijsko financiranje znanstvene djelatnosti. Sve je to izazov poslovanju središnjih administrativnih službi Sveučilišta.

Sveučilišne službe trebaju biti prepoznate kao zajedničke službe koje pružaju podršku i usluge jednako za sve sastavnice. Prostorni i ljudski kapaciteti raspoloživi u sadašnjim sveučilišnim službama i na sveučilišnim sastavnicama vrlo su usitnjeni pa stoga ne mogu djelovati kao objedinjen i umrežen poslovni sustav.

U tom kontekstu potrebno je djelovati na umrežavanju radnih mjesta na sastavnicama i mobilnosti zaposlenika te kontinuirano raditi na osposobljavanju kadrova za prihvaćanje promjena u poslovanju, posebice za realizaciju programskih ugovora. Žurno je potrebno pristupiti uspostavi upravljačko-poslovnog sustava unutar Sveučilišta koji će biti u mogućnosti podržati programsko ugovaranje prema resornome ministarstvu, kao i pripremu i realizaciju godišnjih ugovora između Sveučilišta (rektora) i sastavnica (dekana) kojima se distribuiraju financijska sredstva unutar Sveučilišta.

Smjernice:

- Zalagat ću se za unaprjeđenje prostornih i ljudskih kapaciteta raspoloživih u sadašnjim sveučilišnim službama i na sveučilišnim sastavnicama koji sadašnjom koncepcijom ne djeluju kao objedinjen i umrežen poslovni sustav.
- Djelovat ću na financijskoj konsolidaciji Sveučilišta i omogućavanju postizanja sinergijskih internih ušteda i racionalizaciji ukupnih troškova poslovanja.
- Zasebnu ću pozornost usmjeriti podizanju razine informatičko-komunikacijske logistike u poslovnom upravljanju Sveučilištem, posebice planskomu razvoju baza podataka koje trebaju biti povezane s usustavljenim podacima koji će svima zainteresiranima biti dostupni jednostavnim pretraživanjem, čime će se rasteretiti administrativne službe sastavnica, koje su, posebice u posljednjih nekoliko godina, trošile velike resurse na prikupljanje, obradu i dostavu podataka središnjim službama Sveučilišta.
- Radit ću na osnaživanju zajedničkih službi i organizirat ću podršku za specifične djelatnosti na središnjoj razini (praćenje projekata EU, programi mobilnosti, službe

revizije i slično), u skladu s načelom objedinjavanja i umrežavanja velikih razgranatih sustava.

- Posebno ću se založiti za ustrojavanje središnje službe javne nabave čijim je djelovanjem moguće osigurati značajne uštede sredstava i osloboditi ih za druge namjene (troškovi energenata, primjerice).

4.3. Prostorna infrastruktura

Sveučilište u Zagrebu najveće je sveučilište u Republici Hrvatskoj koje svojom tradicijom i djelovanjem opravdava biti najznačajnijim hrvatskim obrazovno-istraživačkim sustavom. U takvu se sustavu nalaze 33 sastavnice: 29 fakulteta, 3 akademije i 1 sveučilišni studijski centar (Hrvatski studiji). Uz navedene sastavnice, u okviru Sveučilišta u Zagrebu djeluju i 3 studentska centra: Studentski centar Zagreb, Studentski centar Varaždin i Studentski centar Sisak, zatim Sveučilišni računski centar (SRCE) te dvije sadržajno pridružene institucije: Nacionalna i sveučilišna knjižnica (NSK) i Klinički bolnički centar Zagreb. Nastava na Sveučilištu u Zagrebu izvodi se u pet gradova: Zagrebu, Varaždinu, Čakovcu, Sisku i Petrinji. U okrilju Sveučilišta nalaze su i tri poduzeća: Sveučilišna tiskara d.o.o., Hrvatska sveučilišna naklada d.o.o. i Dormitorij d.o.o. Sveučilište je također prisutno u upravljačkoj strukturi Tehnoparka i centra za kreativne industrije – Kreati_Va u Varaždinu i BIOCentra (Inkubacijski centar za bioznanosti i komercijalizaciju tehnologije) u Zagrebu. Sveučilište u Zagrebu prisutno je sa svojim centrima i pokušajima u gotovo svim regijama Hrvatske (Dubrovnik, Split, Hvar, Biograd, Islam Grčki, Rab, Motovun, Gorski Kotar, Žumberak, okolica Zagreba, Kamenica).

Povijesni razvoj Sveučilišta rezultirao je njegovom prostornom i sadržajnom disperzijom što stvara poteškoće u realizaciji pojedinih načela Bolonjske reforme i istraživačke sinergije. Analiza prostornih kapaciteta Sveučilišta iz 2007. i njene dopune iz 2010. godine, nedvojbeno su pokazale da neki fakulteti nemaju zadovoljavajuće prostorne standarde za izvođenje nastave, da je dio istraživačkih prostora ispod standarda (zastarjela oprema, neadekvatni prostori), da postoji određeni broj privatnih stanova u okviru sveučilišnih zgrada te da stanje vlasništva na Sveučilištu u većoj mjeri nije uređeno. Osim toga, gotovo nijedna od postojećih zgrada ne zadovoljava u potpunosti suvremena očekivanja vezana uz energetska učinkovitost.

Razvoj kampusa Sveučilišta u Zagrebu – Smjernicama za strategiju prostornog razvoja Sveučilišta iz 2007. godine definiran je razvoj Sveučilišta kroz pet kampusa: četiri u Zagrebu (zapadni, središnji, sjeverni i istočni) i jednog u Varaždinu. Na taj bi se način ostvarila nova koncentracija sveučilišnih sadržaja koja bi omogućila veću kvalitetu studiranja i rada na Sveučilištu. Kampusi Sveučilišta u Zagrebu predstavljat će novi oblik obrazovanja u Hrvatskoj, pružajući najkvalitetniji znanstveni rad i nastavu u programski i arhitektonski posebnom okruženju. Integracijom akademskih disciplina, interdisciplinarnih, intelektualnih i istraživačkih zajednica, ključnih gospodarskih partnera i strateške svijesti o razvojnim izazovima Republike Hrvatske, kampusi će ispunjavati potrebe hrvatskoga društva kroz definiranje regionalnih i nacionalnih izazova, analizu ključnih prilika i intervencija te uspostavljanje suradnje s partnerima iz gospodarstva od kojih će se mnogi nalaziti u planiranim inovacijskim i tehnološkim parkovima. Temeljne su odrednice u planiranju kampusa održivost, funkcionalna i sadržajna povezanost, poduzetništvo i usmjerenost prema problemima države, regije, grada Zagreba i grada Varaždina. Realizacijom toga plana veći broj sastavnica dobit će novu lokaciju, omogućit će se više interdisciplinarnoga djelovanja i suradnje s okruženjem, osigurat će se sadržaji potrebni za podizanje studentskoga standarda, povećat će se kapaciteti studentskog smještaja te će se izgraditi potrebni sportski sadržaji. U tom kontekstu važnu ulogu ima i Sportska udruga HAŠK, koja je pridružena Sveučilištu u Zagrebu (s Gradom Zagrebom treba riješiti pitanja vlasništva te upravljanja sportskim parkom Mladost). Također, u programirani sustav sportskih sadržaja koje koristi Sveučilište trebalo bi, u partnerstvu s Gradom Zagrebom, uključiti i sportske sadržaje na Šalati za potrebe Sjevernog kampusa odnosno one na Sveticama koje su u neposrednom susjedstvu Ekonomskog fakulteta.

Smjernice:

- Pokrenut ću sustavno rješavanje problema neriješenih vlasničkih odnosa na Sveučilištu/sastavnicama te ću se angažirati oko pronalaženja za to potrebnih financijskih sredstava.
- Pokrenut ću obnove onih zgrada Sveučilišta/sastavnica koje ima smisla renovirati u smislu energetske učinkovitosti te ću se angažirati oko modaliteta pokrivanja troškova rekonstrukcije.
- Nastavit ću se pridržavati smjernica za strategiju prostornog razvoja Sveučilišta iz 2007. godine, koje su definirale razvoj Sveučilišta kroz pet kampusa: četiri u Zagrebu (zapadni, središnji, sjeverni i istočni) te jednog u Varaždinu. Pritom ću uvažavati smjernice Strategije prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu 2013. – 2025, kao i Strategiju sporta na Sveučilištu u Zagrebu.

Studentski centri Sveučilišta u Zagrebu – Populacija studenata Sveučilišta u Zagrebu, njih oko 67.000, njihove aktivnosti i potrebe, obilježavaju i sam Zagreb kao sveučilišni grad. Studentski centar Zagreb ustrojbeno je jedinica Sveučilišta u Zagrebu koja se primarno može opisati kao stožerna ustanove studentskoga standarda i izvannastavnih aktivnosti, uključujući socijalne, kulturne, sportske, društvene i druge aspekte sveučilišnoga života studenata u Zagrebu. Studentski centar institucija je duge tradicije, osnovana 1957. godine i kultno mjesto života studenata, ali i Zagreba i Hrvatske općenito: primarno pružanjem usluga smještaja i prehrane, a zatim i brojnih kulturnih, sportskih i društvenih sadržaja.

U osnovi, Studentski centar ima tri aspekta djelatnosti koji su egzistencijalne naravi za studente. Prva je briga za **smještaj** brojnih studenata, koji iz drugih sredina dolaze u Zagreb (procjenjuje se njih oko 30.000). Premda su se smještajni kapaciteti brojčano i kvalitativno povećavali dinamikom koja je ovisila o različitim okolnostima i društvenim događajima, broj raspoloživih mjesta je još uvijek nedostatan. Studentski centar danas raspolaže smještajnim kapacitetima od 7.566 kreveta, a godišnje se zaprimi više od 12.000 molbi studenata za smještaj.

Drugi važan egzistencijalni aspekt, kojemu bi brojni studenti možda dali primat, jest razgranata **mreža restorana te ponuda i izbor prehrane**. Studentski centar priprema i realizira više od 7,5 milijuna obroka godišnje.

Treća djelatnost Studentskoga centra je **Student servis** (najstarija poslovna jedinica osnovana 1957. kao *Biro za zapošljavanje studenata*), što je posebno bitno studentima nižeg socijalnog standarda kakvih je nažalost u današnje vrijeme sve više. Brojni su studenti kojima je zarada posredovanjem Student servisa jedini ili važni izvor osiguravanja egzistencije i mogućnosti stjecanja diplome Sveučilišta u Zagrebu.

Navedenim trima aspektima Studentskoga centra valja dodati i ostale važne aktivnosti – kulturne, intelektualne i društvene sadržaje – koje upotpunjuju sadržaj Studentskoga centra.

Studentski bi centar, kao složena organizacija, trebao svojom mrežom aktivnosti ispunjavati društvenu obvezu za što je nužno osigurati kvalitetnu i stabilnu organizacijsku te kadrovsku i stručnu infrastrukturu. Poslovanje je Studentskoga centra već dugi niz godina suočeno s problemima koji ugrožavaju održivost njegovih djelatnosti. Uzroci tomu mogu se tražiti upravo u višeznačnim ulogama same institucije i usklađivanja interesa i odgovornosti sudionika u upravljanju i nadzoru Studentskoga centra. O stalnosti problema poslovanja Studentskoga centra govori i činjenica da je Zakon o sanaciji studentskih centara donesen 2001. godine, da je nakon toga Odluka o sanaciji Studentskoga centra donesena 17. siječnja 2002., a postupak je trajao do 2006. godine. Međutim, 24. siječnja 2013. Vlada Republike Hrvatske donosi ponovo Odluka o sanaciji Studentskoga centra, a proces je još u tijeku.

Dugoročnu održivost i transparentno financijsko praćenje poslovanja moguće je postići financijskim i organizacijskim restrukturiranjem Studentskoga centra što bi trebalo u konačnici rezultirati racionalnim korištenjem resursa Studentskoga centra i podizanjem studentskog standarda.

Druga dva studentska centra, u Varaždinu i Sisku, po svojim opsezima i problemima znatno su manji od Studentskog centra Zagreb. Međutim, to ni u kojem slučaju ne znači da se postojeći problemi u njima neće rješavati na ozbiljan i dugoročan način.

Smjernice:

- U konstruktivnom dijalogu s resornim ministarstvom nastojat ću otkloniti postojeće prepreke normalnom funkcioniranju Studentskoga centra Zagreb kako bismo pristupili nužnim promjenama financijskoga okvira kao i usvajanju novog modela upravljanja Studentskim centrom koji bi omogućio njegovo održivo poslovanje kao neprofitne ustanove zasnovano na usklađivanju interesa – socijalnih, ekonomskih, političkih.
- Za rješavanje problema u poslovanju i vlasništvu Studentskog centra Zagreb zatražit ću pomoć i od Grada Zagreba koji svoju tradiciju i ekonomski prosperitet u značajnoj mjeri zahvaljuje i uglednim visokoškolskim institucijama, sastavnicama Sveučilišta i članovima akademske zajednice u Hrvatskoj i diljem svijeta koji su na njima školovani.
- Maksimalno ću se zalagati za nastavak gradnje kampusa Borongaj što uključuje sljedeće aktivnosti: (i) povećanje kapaciteta za smještaj studenata; (ii) povećanje kapaciteta restorana; (iii) razmještanje dijela djelatnosti Studentskoga centra iz Savske 25 (u tu je svrhu potrebno predvidjeti i gradnju dodatnog poslovnog prostora u kampusu Borongaj).
- Zalagat ću se za donošenje programa redovitog održavanja objekata i opreme Studentskoga centra i nalaženja financijskih izvora korištenjem Strukturnih fondova.
- Zalagat ću se za osiguranje redovite obnove studentskih ugostiteljskih objekata i opreme.
- Poticat ću programsko povezivanje Studentskoga centra sa sastavnicama Sveučilišta te stvarati uvjete za povezivanje kulturnoga programa Studentskoga centra sa sastavnicama Sveučilišta kao što su Muzička akademija, Akademija likovnih umjetnosti i Akademija dramske umjetnosti, čime će se otvoriti mogućnosti studentima navedenih sastavnica da prezentiraju svoje radove široj javnosti u prostorima Studentskog centra kao što su Teatar ITD, kino dvorane u Savskoj 25 i Studentski dom "Stjepan Radić", Francuski paviljon, Galerija u Savskoj 25 i Multimedijalni centar.
- Poticat ću programsko povezivanje i s drugim institucijama kao što je Konfucijev institut Sveučilišta u Zagrebu.
- Angažirat ću se i oko osmišljanja i novih načina korištenja kino dvorane Studentskog centra Zagreb i Francuskoga paviljona.
- Također ću, prema potrebama, djelovati na daljnjem unaprjeđenju studentskih centara u Varaždinu i Sisku.

Poslijediplomsko središte Dubrovnik – Sveučilište u Zagrebu osnivač je Poslijediplomskoga središta Dubrovnik (PSD) kao javne akademske ustanove za međunarodne znanstvene programe i poslijediplomske studije (engleski naziv: *Centre for Advanced Academic Studies - CAAS*). U okviru PSD-a djeluje više organizacija i projekata, među njima i međunarodno udruženje sveučilišta (*engl. International University Center - IUC*), pri čemu međusobni odnosi prema PSD-u, odnosno Sveučilištu, nisu jasno definirani pa treba žurno poraditi na njihovu uređenju. Nadalje, uz podršku Grada Dubrovnika treba pronaći rješenje da se sadašnji skladišni i parkirališni prostori u okviru PSD-a prenamijene i da se na tome prostoru izgradi veća kongresna dvorana.

Smjernice:

- Osobno ću se angažirati da se, uz podršku administracije Sveučilišta, razriješ sva pravna pitanja povezana s Poslijediplomskim središtem Dubrovnik, uzimajući u obzir obveze koje je darovnicom preuzelo Sveučilište u Zagrebu.

- Nastojat ću da se iz fondova EU aktiviraju potencijali Poslijediplomskoga središta Dubrovnik tako da se uz dosadašnje aktivnosti, koje uključuju održavanje konferencija, radionica, ljetnih škola i sl., omogući i izvođenje određenih nastavnih aktivnosti Sveučilišta u Zagrebu (npr. poslijediplomska nastava) ili konzorcija Sveučilišta i prestižnih svjetskih sveučilišta.
- Anagažirat ću se da, uz suradnju i podršku Grada Dubrovnika, pronađemo rješenje da se sadašnji skladišni i parkirališni prostori u okviru Poslijediplomskoga središta Dubrovnik prenamijene i da se na tome prostoru izgradi veća kongresna dvorana.

4.4. E-infrastruktura Sveučilišta

Razvijena e-infrastruktura omogućuje učinkovito vođenje i upravljanje Sveučilištem u Zagrebu, njegovu obrazovnu i istraživačku izvrsnost i međunarodnu prepoznatljivost, uz aktivno djelovanje Sveučilišta u društvu i međunarodnome okruženju. Stoga ću kao rektor Sveučilišta u Zagrebu djelovati u smjeru razvoja napredne, kvalitetne, svrsishodne, upravljive i održive e-infrastrukture koja će biti dostupna studentima, nastavnicima, istraživačima, zaposlenicima i drugim dionicima (budući studenti, alumni, partneri, itd.) Sveučilišta u Zagrebu. Takva e-infrastruktura treba omogućiti Sveučilištu u Zagrebu izvrsnost djelovanja, razvojne iskorake i povezivanje s globalnim obrazovnim i istraživačkim prostorom.

Iako se upotrebljava relativno velik broj informacijskih sustava i aplikacija, u pravilu su nedostupne cjelovite i pouzdane informacije o pojedinim segmentima djelovanja Sveučilišta, što ne samo da dovodi do nepotrebnoga multipliciranja napora na prikupljanju informacija, nego rezultira nekonzistentnim i nepouzdanim informacijama te onemogućava pravovremeno i kvalitetno donošenje odluka i upravljanje Sveučilištem i sastavnicama.

Dugoročno planiranje i financiranje izgradnje, razvoja i uporabe e-infrastrukture nije sustavno riješeno, nego se u pravilu događa stihijski, kao reakcija na pojedine probleme na razini Sveučilišta ili pojedine sastavnice. Ne postoji zajednički proračun za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju na razini Sveučilišta (IKT-proračun). Sastavnice Sveučilišta u pravilu ne surađuju na pitanjima izgradnje i uporabe e-infrastrukture pa se neka centralizirana rješenja ne koriste čak ni onda kada bi evidentno omogućavala učinkovito, racionalno i kvalitetno rješenje, a česta je situacija da se pri tome pojedini resursi nepotrebno dupliciraju ili troše.

Moderno se sveučilište treba odlučno oslanjati na mogućnosti koje donose suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) jer bez njih ne može ostvariti svoju međunarodnu izvrsnost i prepoznatljivost. Mogućnosti IKT-a trebaju biti katalizatorom i sastavnim dijelom strateškoga promišljanja budućnosti i razvoja Sveučilišta. Sveučilište treba cjelovito i strateški pristupiti planiranju, razvoju i uporabi e-infrastrukture.

Polazište za dugoročniji i cjelovitiji razvoj sveučilišne e-infrastrukture su tri skupine međusobno povezanih temeljnih procesa: poslovni procesi, obrazovni procesi i znanstveni procesi. Izgradnja e-infrastrukture i u sklopu nje integriranoga sveučilišnog informacijskog sustava ozbiljan je projekt na koji se Sveučilište treba bezodložno usmjeriti. Stoga je potrebno žurno reaktivirati radnu skupinu za izradu Strategije informatizacije Sveučilišta u Zagrebu. Navedenom Strategijom definirat će se upravljački model za razvoj i uporabu IKT-a na Sveučilištu, definirat će se segmenti e-infrastrukture koji će se planirati, graditi, razvijati i održavati zajednički na razini Sveučilišta i financirati iz IKT-proračuna Sveučilišta. Sveučilište će osnovne komponente e-infrastrukture izgrađivati samostalno, polazeći od vlastitih potreba te osiguravajući visoku stručnu i tehnološku razinu, kao i interoperabilnost s drugim relevantnim nacionalnim i međunarodnim e-infrastrukturama.

Posebna pozornost bit će posvećena temeljnim komponentama e-infrastrukture koje jamče pouzdanost i stabilnost djelovanja Sveučilišta uz primjerenu i učinkovitu razinu djelovanja svih nastavnika i studenata Sveučilišta. Kad god to bude bilo moguće, Sveučilište će se oslanjati na komponente nacionalne ili međunarodne akademske e-infrastrukture, pod uvjetom da su transparentno definirani upravljački modeli te uvjeti i razine usluge koju nacionalne ili međunarodne e-infrastrukture osiguravaju Sveučilištu.

Koordinacija, izgradnja i održavanje sveučilišne e-infrastrukture bit će u djelokrugu Sveučilišnoga računskoga centra (SRCE), uz strateški nadzor mjerodavnoga sveučilišnog tijela. SRCE je važan i snažan resurs Sveučilišta zbog svojih kompetencija, kapaciteta, tradicije i funkcija koje ima. SRCE treba osigurati zajedničke hardverske resurse potrebne Sveučilištu, informacijske servise, udomiti specifične servise, osigurati arhiviranje podataka, razvijati i podržavati središnje informacijske servise Sveučilišta, pružati podršku svim procesima, omogućiti obrazovanje za korištenje, razvoj i primjenu informacijske tehnologije na Sveučilištu. Za one aktivnosti za koje SRCE nema potrebne kapacitete ili kompetencije suradnike treba prvo potražiti na samom Sveučilištu, a u nedostatku takvih na Sveučilištu rješenja treba tražiti izvan Sveučilišta. Osigurat će se kontinuirano sudjelovanje predstavnika SRCA u sveučilišnim tijelima kod donošenja onih odluka čije se izvršavanje odnosi na e-infrastrukturu.

Smjernice:

- Pokrenut ću osnivanje fonda za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju na razini Sveučilišta (IKT-proračun) za pokriće troškova uspostavljanja sustava e-infrastrukture na Sveučilištu i sastavnicama.
- Žurno ću reaktivirati radnu skupinu za izradu Strategije informatizacije Sveučilišta u Zagrebu kojom će se definirati upravljački model za razvoj i uporabu IKT-a na Sveučilištu te definirati segmenti e-infrastrukture koji će se planirati, graditi, razvijati i održavati zajednički na razini Sveučilišta i financirati iz IKT-proračuna Sveučilišta.

5. Odnosi s okruženjem

Sveučilište u Zagrebu, kao vodeće hrvatsko sveučilište, snažno utječe na događanja ne samo u svojem neposrednom okruženju nego i u čitavome hrvatskom društvu. To sa sobom nosi i veliku odgovornost koje moramo postajati sve više svjesni jer svaka veća odluka koju donesemo ima i šire društvene posljedice. Ta se važna uloga može u potpunosti ostvarivati jedino partnerstvom s drugim važnim institucijama s kojima Sveučilište dijeli isto okruženje.

5.1. Partnerstvo s državnim tijelima

Sveučilište u Zagrebu, kao najveće hrvatsko sveučilište, mora održavati strateško partnerstvo s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS) uz obostrano uvažavanje i kada postoje razlike u stajalištima. Odnosi između Sveučilišta i MZOS-a ne smiju biti podložni partikularnim interesima jer se time ugrožavaju razvojni interesi Republike Hrvatske. Nadalje, treba izgrađivati partnerske odnose i sa svim drugim ministarstvima s ciljem proširenja utjecaja Sveučilišta na donošenje strateških odluka na razini države vezanih uz društveni, gospodarski i kulturni razvoj Republike Hrvatske. Naši su značajni partneri i Hrvatska zaklada za znanost te BICRO.

Smjernice:

- Poticati ću osmišljavanje i razvoj sektorskih klastera i tako pridonositi jačanju utjecaja Sveučilišta na društveni, gospodarski i kulturni razvoj Republike Hrvatske.
- Potaknut ću, u dogovoru s MZOS-om, izradu Zakona o znanosti i visokom obrazovanju zasnovanog na *Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnološkoga razvoja Hrvatske*.
- Poticati ću međusobno povjerenje Sveučilišta i državnih tijela da se u većoj mjeri uvažavaju i koriste ekspertna znanja Sveučilišta, posebno ekspertna znanja pravne struke Sveučilišta.

5.2. Partnerstvo s Gradom Zagrebom i drugim gradovima u kojima Sveučilište djeluje

Za planiranje i realizaciju planova razvoja Sveučilišta nužno je razvijati partnerske odnose s gradovima u kojima Sveučilište djeluje (Zagreb, Varaždin, Čakovec, Sisak, Petrinja, Dubrovnik). Do sada započete aktivnosti na tom planu treba dalje unaprjeđivati. Sveučilište

suraduje s Gradom Zagrebom, ali ne u okviru koji je moguć i potreban. Stoga ću poticati uspostavu partnerskih odnosa s Gradskom upravom Grada Zagreba u velikim infrastrukturnim programima. Jedan od takvih programa je i program *Zagreb – Smart and Science City*, kao zajednički program Grada, Sveučilišta i lokalnoga gospodarstva, uz otvorenost prema drugim znanstvenim, umjetničkim i gospodarskim institucijama. Taj bi program omogućio stvaranje realne osnove za sustavno umrežavanje: lokalne samouprave (Grada), Sveučilišta i gospodarstva, a uključio bi i druge znanstvene i umjetničke institucije kako bi se stvorila inovacijsko-poduzetnička mreža Grada Zagreba zasnovana na znanstvenim i umjetničkim istraživanjima.

Sinergijskim efektom na programu *Zagreb – Smart and Science City* stvorile bi se podloge za rješavanje najznačajnijih infrastrukturnih problema Grada Zagreba: energetika i energetska učinkovitost, javna rasvjeta, promet, urbanizam i graditeljstvo, vodoopskrba i odvodnja, okoliš itd. Naime, navedeni se sektori mogu na pametniji i učinkovitiji način nadzirati i upravljati, što omogućuju današnje napredne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Ambiciozni cilj toga projekta jest pretvoriti Grad Zagreb u "pametniji" grad te postati primjerom drugim hrvatskim gradovima, kao i gradovima u regiji jugoistočne Europe.

Smjernice:

- Predložiti ću Poglavarstvu Grada Zagreba izradu Vizije dugoročnoga razvoja Grada Zagreba kao „naprednog znanstvenog grada“.
- Predložiti ću Poglavarstvu Grada Zagreba osnivanje *Zagrebačke zaklade za znanost* koja bi putem kompetitivnih javnih natječaja financirala znanstvene i umjetničke istraživačke projekte od interesa za Grad Zagreb, čime bi se uspostavio mehanizam za sustavnu suradnju.
- Posebno ću se založiti da Grad Zagreb prepozna značaj izgradnje znanstvenih i inovacijskih institucija (znanstvenih centara izvrsnosti, centara kompetentnosti, inovacijskih centara, tehnološkoga inkubatora i sl.) te da bude neposredno uključen u njihovo osnivanje i financiranje.
- Poticati ću osnivanje i održivi razvoj raznih inovacijsko-poduzetničkih oblika partnerskog povezivanja sastavnica Sveučilišta i u drugim gradovima u kojima Sveučilište djeluje - Varaždin, Čakovec, Sisak, Petrinja.

5.3. Partnerstvo s hrvatskim gospodarstvom

Partnerstvo s gospodarstvom na istraživačko-razvojnim projektima jest djelatnost koju Sveučilište mora intenzivno razvijati i koju ću svesrdno poticati. Nadalje, kroz aktivno sudjelovanje priznatih gospodarstvenika u Savjetu Sveučilišta očekujem osmišljavanje strategije partnerstva kojom će se definirati okviri suradnje. Strategija bi poglavito trebala voditi većoj usmjerenosti istraživačkih projekata Sveučilišta prema potrebama gospodarstva, čime bi se postupno stvarali uvjeti da gospodarski subjekti u većem broju financiraju doktorande na Sveučilištu te da ih nakon stjecanja doktorata zapošljavaju. Na planu partnerstva s hrvatskim gospodarstvom (kao i državnim i javnim poduzećima te ministarstvima) ima puno mogućnosti i izazova, primjerice formiranje konzorcija sastavnica Sveučilišta i pripremanje projekata širega društvenog značaja (npr. projekti u pripremi, *Vrednovanje i zaštita podzemnih voda Republike Hrvatske*, ili *Obnovljivi izvori energije*). Treba također primjenjivati i druge modele partnerstva s gospodarstvom, a jedan od njih je i korisnički orijentiran inovativni ekosustav koji se temelji na partnerstvu gospodarstva, javnosti i tijela vlasti i partnerima omogućuje aktivno sudjelovanje u procesima istraživanja, razvoja i inovacija (Living Lab). Taj model postiže sve značajniju afirmaciju u svijetu u koji su uključena mnoga prestižna sveučilišta.

Smjernice:

- Poticati ću sastavnice Sveučilišta da intenzivno suraduju s gospodarstvom na istraživačkim i razvojnim projektima na kojima bi radili i doktorandi financirani iz gospodarstva.

- Poticati ću sastavnice Sveučilišta da u istraživačke i razvojne projekte uključe poduzeća kao partnere u projektnim konzorcijima na projektima Obzor 2020 i na drugim međunarodnim projektima.
- Poticati ću sastavnice Sveučilišta da uključe stručnjake iz gospodarstva u osmišljavanje studijskih programa i u izvođenje nastave na svim razinama i vrstama studija.

5.4. Partnerstvo s drugim hrvatskim znanstvenim, nastavnim i kulturnim institucijama

Obveza je Sveučilišta, kao najjačega nacionalnog sveučilišta, da unapređuje visoko školstvo u Hrvatskoj, na dobrobit društva i nacionalnoga gospodarstva, kao što je to radilo u svojoj starijoj i novijoj povijesti. To treba raditi i ubuduće, kroz programsku, organizacijsku i kadrovsku pomoć utemeljenu na jasno definiranim ugovornim odnosima. Pritom u najvećoj mogućoj mjeri treba poštivati načelo komplementarnosti i sprečavati pokretanje neracionalnih i društveno neopravdanih učilišta i studijskih programa. Svoju cjelovitu partnersku ulogu s drugim hrvatskim sveučilištima Sveučilište u Zagrebu dogovarat će i usuglašavati s rektorima drugih hrvatskih sveučilišta. Posebna će se briga voditi, kao što je činjeno i do sada, o statusu i razvoju Sveučilišta u Mostaru, što je naša obveza prema Hrvatima u Republici Bosni i Hercegovini.

Važno je i pitanje politike razvoja privatnih visokoškolskih institucija u Republici Hrvatskoj u čemu Sveučilište također treba imati važnu ulogu, ponajprije u težnji da se permanentno unapređuje kvaliteta visokoga školstva u Republici Hrvatskoj.

Kao istraživačko sveučilište, Sveučilište u Zagrebu treba u još jačoj mjeri unaprjeđivati partnerstvo s hrvatskim (i inozemnim) znanstvenim i umjetničkim institucijama iz svih znanstvenih i umjetničkih područja, na dobrobit svih i u svrhu jačanja istraživanja, razvoja nastavnih procesa i općenito s ciljem stvaranja pozitivne klime za zdravim partnerstvom.

Partnerstvo Sveučilišta s institucijama iz kulture ima tradicionalno dobro utemeljenje, zahvaljujući trima našim akademijama.

Bitan je čimbenik u sveukupnome razvoju znanosti i umjetnosti u Republici Hrvatskoj i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti (HAZU). Kao neovisna institucija velikoga ugleda ona može značajno pridonijeti da se u suradnji sa Sveučilištem pomoću znanosti „materijalno stanje našega naroda što prije i što više podigne i promakne“, kako reče biskup Josip Juraj Strossmayer (1867.). Niz aktivnosti koje potiče i organizira HAZU komplementarne su stremljenjima Sveučilišta i osnažuju napore Sveučilišta za daljnje iskorake na planu umjetnosti, istraživanja, inovacija i pozicioniranja Sveučilišta u nacionalnom i međunarodnom okviru.

Smjernice:

- Na početku mandata pokrenut ću raspravu na Rektorskom zboru o jačem međusobnom povezivanju hrvatskih sveučilišta s ciljem jačanja uloge sveučilišta u definiranju i provedbi nacionalnih vizija i interesa: društvenih, gospodarskih i kulturnih.
- Pokrenut ću, preko nama nadležnog ministarstva, pitanje politike odnosa javnog i privatnog visokog školstva s ciljem dobivanja najveće koristi za razvoj Republike Hrvatske u društvenom, gospodarskom i kulturnom smislu.
- Pokrenut ću definiranje jasnog odnosa Sveučilišta i javnih znanstvenih instituta s ciljem jačeg obostranog korištenja ljudskih potencijala i materijalnih resursa u istraživanju i nastavnim procesima, što uključuje i moguću integraciju nekih instituta u sveučilišnu strukturu.
- Poticati ću zajedničke aktivnosti Sveučilišta i HAZU-a koje se tiču temeljnih hrvatskih vrednota i perspektiva te vizija razvoja Republike Hrvatske, kao što su demografska, politička, gospodarska, znanstvena, umjetnička i druga pitanja.

5.5. Odnosi s Alumni zajednicom i Zakladom Sveučilišta

Počevši od 1989. godine, kada se započelo s radom na okupljanju i komunikaciji s alumnima Sveučilišta u Zagrebu, učinjen je značajan napredak. AMAC/AMCA (Alma Mater Alumni Croatiae) najčešće je korištena kratica za udruge osnovane pri fakultetima i akademijama. Valja istaknuti veliki napredak u radu i organiziranosti vodstava udruga kao i postignute rezultate kojima svjedočimo u proteklih dvadesetak godina. Od samoga početka osnovane su i udruge u inozemstvu kao udruge bivših studenata i prijatelja Sveučilišta u Zagrebu (AMAC/AMCA Mundus). Treba svakako naglasiti vrijednost i značaj postignutih rezultata suradnje s AMAC/AMCA Mundus udrugama i njihov doprinos povezivanja članstva sa Sveučilištem, kao i vrijedne uspjehe u podizanju i prepoznavanju ugleda Sveučilišta u Zagrebu i njegova povezivanja sa stranim sveučilištima. Danas brojimo 19 udruga aktivnih na Sveučilištu i više AMAC/AMCA mundus udruga, okupljenih u Savez AMAC udruga. Alumni ured Sveučilišta u početnom je obliku organizacije i pruža logističku potporu Savezu AMAC/AMCA udruga i samim udrugama. Veliki pomaci učinjeni zadnjih godina u radu Saveza AMAC/AMCA udruga i u samim udrugama dodatni su nam motiv za daljnje iskorake i raznolikosti te u omasovljenju i komunikaciji s alumnima Sveučilišta.

Smjernice:

- Nastavit ću pružati potporu u naporima prepoznavanja, kako važnosti djelovanja svake udruge pri sastavnicama tako i ukupnom doprinosu Savezu AMAC/AMCA udruga, time i Sveučilištu.
- Založit ću se za kadrovsko jačanje Alumni ureda na Sveučilištu te osnivanje Alumni ureda na svim fakultetima i akademijama te njihovo umrežavanje s Alumni uredom Sveučilišta.
- Angažirat ću SRCE da u suradnji s Alumni uredom Sveučilišta i sastavnica razradi i realizira projekt *Sveučilište u Zagrebu – Alumni mreža* radi okupljanja što veće alumni zajednice diljem svijeta da bi se intenzivnije razmjenjivale informacije o događanjima na Sveučilištu.
- Ustanovit ću praksu da se na sastavnicama prilikom dodjele diploma o završetku studija uruči i alumni članska iskaznica (takvu praksu već imamo na nekim sastavnicama).
- Založit ću se da projekt *Sveučilište u Zagrebu – Alumni mreža* širi ideju filantropije što će biti od velike pomoći u radu Zaklade Sveučilišta.

5.6. Komunikacijska strategija

Sveučilište u Zagrebu institucija je s velikim ugledom i tradicijom što se povremeno zamagluje tendencioznim medijskim prikazima koji neposredno ili posredno štete radu Sveučilišta. Pritom ne bježimo od dobronamjerne i konstruktivne kritike i upozorenja. Želimo da javnost na objektivan način dobije sliku o Sveučilištu, sveučilištu koje ima ogromni potencijal. Zadaća je uprave Sveučilišta i uprava sastavnica da taj potencijal utjelovi u društveni, gospodarski i kulturni napredak Republike Hrvatske. To nije nimalo lagan zahvat, ali ne znači da je neizvediv u primjerenom vremenskom okviru s dobrom organizacijom i uz vještine „preskakanja ili zaobilazjenja prepreka“. Republika Hrvatska treba velike i jake organizacije koje će imati vodeću ulogu u njezinu razvoju, a Sveučilište u Zagrebu to jest i to mora biti. Na nama je da snagom odgovornosti prihvatimo vjeru u snagu udruženosti, zajedništva i jedinstva. Ovdje ne mislim na parolaško jedinstvo ili „jednoumlje“, mislim o sinergijskome djelovanju komplementarnih čimbenika (i pojedinaca) u smislu moderne teorije upravljanja i organizacije. U praksi to znači da Sveučilište može imati vidljiv, jak, povijesni utjecaj na razvoj Republike Hrvatske ako bude djelovalo kao dobro ustrojena organizacija, a ne skup (bez obzira koliko kvalitetnih) pojedinaca.

Za to je od iznimne važnosti da „Sveučilište u Zagrebu zna što Sveučilište u Zagrebu zna“. Svi zaposlenici i studenti Sveučilišta, a posebno uprava Sveučilišta i uprave sastavnica, moraju znati tko što na Sveučilištu/sastavnici zna. To mora biti evidentno i mora se moći lagano, brzo i intuitivno pronaći u „bazi znanja“.

Nadalje, također je iznimno važna i vidljivost toga znanja. To znači da sve u bazi znanja (s iznimkom poslovne tajne) treba isto tako biti lako, brzo i intuitivno na raspolaganju javnosti. Uz to, sastavnice Sveučilišta trebaju uložiti sredstva (ljude, novac, vrijeme) u publiciranje tog svog golemog resursa – znanja i ljudi. Tu se ne misli na već prisutno i dominantno publiciranje u tiskanome obliku u stručnim i znanstvenim publikacijama, već na promociju rada u stilu marketinga u gospodarstvu. Jednostavno rečeno, rezultat takva publiciranja, promocije rada Sveučilišta/sastavnica, mora rezultirati time da svaki gospodarstvenik, političar, učenik ili građanin vrlo jasno vidi i razumije što može iskoristiti iz resursa Sveučilišta/sastavnica (znanja i ljudi). To također podrazumijeva da javno objavljivanje „marketinških“ radova i rezultata mora postati navika i rutina, a i kultura, te obaveza i studenata Sveučilišta.

Sveučilište u Zagrebu imaće izravnu veliku ulogu u razvoju Republike Hrvatske samo onda ako bude radilo velike i važne projekte, projekte od nacionalne i međunarodne važnosti. Stoga je važna uloga pojedinaca – članova sastavnica Sveučilišta kao poticatelja projekata, a uloga je rektora da bude eksponirani čelnik Sveučilišta, važan sugovornik čelnim ljudima državnih tijela i institucija, obrazovnoga sustava i gospodarstva. Za takvu se ulogu Sveučilište mora pripremiti, organizacijski i kadrovski, što je veliki zahtjev rektoru u smislu vizije razvoja Sveučilišta, njegovih koordinacijskih i komunikacijskih sposobnosti te njegovih moralnih načela

Smjernice:

- Pokrenut će projekt *Baza znanja Sveučilišta u Zagrebu*, kao projekt koji objedinjuje baze znanja sastavnica, s ciljem izgradnje svijesti Sveučilišta/sastavnica o svome potencijalu, ali i diseminacije informacija široj javnosti o snazi Sveučilišta/sastavnica.
- Permanentno će poticati uprave sastavnica Sveučilišta te istaknute pojedince na što intenzivniju i aktivniju popularizaciju djelatnosti Sveučilišta/sastavnica kroz javna predavanja, radijske i televizijske nastupe, sudjelovanja na Festivalima znanosti, predavanja u srednjim školama, sudjelovanja na tribinama i sl., kako bi se stalno izgrađivala pozitivna društvena percepcija o Sveučilištu/sastavnici kao institucijama koje mogu značajno pridonositi razvoju hrvatskoga društva, gospodarstva i kulture.
- Potaknut će osnivanje Sveučilišne televizije na kojoj će se redovito predstavljati postignuća naših djelatnika i studenata.
- Zbog složenosti, važnosti i potrebitosti sustavne komunikacijske sprege Sveučilišta i okruženja predložit će novu prorektorsku poziciju – *prorektor za nacionalne znanosti, kreativni razvoj i odnose s javnošću* koji će biti zadužen za cjelovitu razradu komunikacijske strategije Sveučilišta.

6. Sustav osiguravanja kvalitete

Iako tradicionalno prisutna na Sveučilištu, kultura kvalitete svoj formalno-pravni okvir dobila je posljednjih godina usvajanjem temeljnih dokumenata sustava osiguravanja kvalitete: *Pravilnika o sustavu osiguravanja kvalitete*, *Priručnika za osiguravanje kvalitete* te *Politike osiguravanja kvalitete*, a u izradi je i *Strategija sustava osiguravanja kvalitete*. Sustav osiguravanja kvalitete (SOK) Sveučilišta usklađen je s relevantnim hrvatskim zakonima (Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Zakonom o akreditaciji, Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju) te sa Standardima i smjernice za osiguranje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja.

Na Sveučilištu su u proteklih nekoliko godina provedeni postupci vrednovanja (European University Association – EUA, Agencija za znanost i visoko obrazovanje – AZVO, unutarnje vrednovanje SOK-a) koji su pokazali snagu Sveučilišta, ali i dali jasnu sliku izazova koje valja ispuniti kako bi se ono osnažilo i još spremnije dočekalo vrijeme koje dolazi.

Rezultati unutarnje i vanjske prosudbe SOK-a pokazuju potrebu da se ubrza razvoj SOK-a praktički na svim sastavnicama, posebno vodeći računa da dobru praksu onih sastavnica čiji je SOK u vrednovanjima ocijenjen kao razvijen ili napredan slijede i druge sastavnice Sveučilišta, jer samo je ujednačen sustav osiguravanja kvalitete sastavnica jamstvo za

visoku ocjenu razvijenosti SOK-a u predstojećim vrednovanjima. To je kao dugoročni cilj do 2025. godine definirano strategijom kvalitete – vjerujem da se suradnjom između sastavnica do toga cilja može doći i puno ranije.

Spregu gospodarstva i akademske zajednice dodatno treba učvrstiti još jačim angažmanom vanjskih dionika u SOK-u. Neke su sastavnice u svoja povjerenstva za osiguravanje kvalitete već uključile njihove predstavnike, a njihova iskustva kao dobru praksu trebaju slijediti i druge sastavnice.

Neujednačen razvoj SOK-a na sastavnicama dijelom je posljedica i nedovoljnoga administrativnog i stručnog osoblja koje bi bilo zaduženo za održavanje i unapređivanje sustava. To je posebno vidljivo tijekom provođenja anketa za procjenu nastavnika jer je prelazak s *online* ankete na papirnatu, koja se ciklički provodi jednom u tri godine na svakoj sastavnici, rezultirao znatnim logističkim pripremama i angažmanom velikog broja ljudi tijekom provedbe.

Dosadašnje djelovanje ustrojbenih jedinica zaduženih za upravljanje kvalitetom na sastavnicama i Sveučilištu često je bilo usredotočeno samo na kvalitetu nastavnoga procesa i obrazovanja (ankete za procjenu nastavnika, ankete za procjenu preddiplomskih, diplomskih, integriranih i stručnih studija, godišnji doktorandov izvještaj o napretku, samovrednovanja) što je potrebno proširiti na sve djelatnosti Sveučilišta/sastavnica.

Smjernice:

- Poticati će ubrzanje postupka ujednačavanja sustav osiguravanja kvalitete sastavnica.
- Zalagat će se, u skladu s proklamiranom politikom kvalitete i strategijom Sveučilišta te relevantnim domaćim i međunarodnim dokumentima, za unapređenje kvalitete umjetničkog, istraživačkog i inovacijskog rada, administrativnih i stručnih djelatnosti te unapređenju kvalitete svih aktivnosti koji doprinose gospodarskom razvoju zemlje.

7. Zaposlenici i njihova pitanja

Sveučilište u Zagrebu ima vrlo važnu i odgovornu ulogu u planiranju kadrova. U ovome trenutku na Sveučilištu je zaposleno preko 4.700 nastavnika i suradnika, od čega preko 2.800 u znanstveno-nastavnom zvanju. Na Sveučilištu trenutačno djeluje preko 1.300 znanstvenih novaka (asistenata). Oko 3.300 doktora znanosti zaposleno je na Sveučilištu, što predstavlja ogroman potencijal koji je potrebno iskoristiti u punome kapacitetu na korist hrvatskoga društva i gospodarstva.

Pred nama je i sklapanje novog granskog Kolektivnog ugovora kojima se reguliraju radna prava i obveze zaposlenika i poslodavaca. U tom procesu bit će potrebno mnogo razumijevanja, snošljivosti i mudrosti, a vrlo važnu ulogu imat će dobra suradnja i koordinacija s Nezavisnim sindikatom znanosti i visokoga obrazovanja.

Pred nama je razdoblje u kojem će se natjecajima Hrvatske zaklade za znanost otvoriti veći broj novih asistentskih radnih mjesta. U tom se kontekstu Sveučilište u Zagrebu treba pripremiti za te natječaje, promišljanjem o kvalitetnim projektima kojima će osigurati sredstva i dobiti veći broj asistenata, koji će svojim djelovanjem dodatno potaknuti istraživačku, razvojnu i inovacijsku produktivnost Sveučilišta.

Očekujem da će Sveučilište u Zagrebu imati nekoliko svojih predstavnika u Nacionalnom vijeću za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj. Oni će svojim djelovanjem, uz dobru koordinaciju s rektorom i Senatom, trebati djelovati na formiranju novih (stalnih) kriterija izvrsnosti prema kojima će se sa zaposlenicima izabranim na znanstvena, odnosno znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna i nastavna radna mjesta, a koje su navršile 65 godina života, moći zaključiti ugovor o radu na određeno vrijeme. Držim da se uz pravedne kriterije trebaju na Sveučilištu zadržati osobe starije životne dobi koje svojim aktivnim radom bitno pridonose razvoju znanosti i umjetnosti i koje bi mogle primjereno sudjelovati u nastavnome procesu.

Smjernice:

- Potaknut ću čelnike sastavnica Sveučilišta da pripreme dugoročne i kratkoročne godišnje planove zapošljavanja kako bi Senat mogao donijeti usuglašene planove za cijelo Sveučilište, jer bez takva sustavnog pristupa planiranju kadrova ne treba očekivati podršku resornog ministarstva, a ti će planovi biti podlogom za novi Programski ugovor.
- Ustanovit ću praksu da rektor sa prorektorima posjećuje sastavnice Sveučilišta u regularnim vremenskim razmacima (najmanje jedanput godišnje) radi cjelovitog sagledavanja i unapređenja rada sastavnica.
- Nastojat ću održavati redovite sastanke s predstavnicima sindikata s ciljem poboljšanja materijalnih i drugih prava svih zaposlenika Sveučilišta i unapređenja poslovanja, što uključuje i zaštitu na radu.
- Poticati ću i podržavati inicijative prema kojima bi se otvarala nova radna mjesta asistentata čije bi se financiranje osiguralo sredstvima sastavnica uz podršku Sveučilišta, ali uz jasan stav prema resornome ministarstvu da to nikako ne može biti zamjena za dodjeljivanje novih asistentskih mjesta na teret državnoga proračuna.

8. Zaključno

Poštovani članovi Senata Sveučilišta u Zagrebu, u ovome sam programu izložio svoje viđenje dugoročnoga razvoja Sveučilišta kao uspješnoga međunarodno priznatoga istraživačkog sveučilišta koji će i nadalje biti perjanica hrvatskoga znanstvenog i visokoškolskog sustava. Međutim, nijedan rektor ne može uspješno provesti svoj program bez aktivne suradnje svih vas i svih drugih djelatnika Sveučilišta kao i svih relevantnih institucija i tijela Republike Hrvatske. Moj je program za rektora Sveučilišta u Zagrebu odraz ovodobnoga društvenog i gospodarskog stanja u državi s iskorakom Sveučilišta da svojim dobro organiziranim znanstvenim, umjetničkim i nastavnim potencijalom u najvećoj mogućoj mjeri pridonese unapređenju hrvatske i europske društvene zajednice. Program treba shvatiti kao živi organizam koji će biti kooperativan s društvenim okruženjem i aktivno se postaviti u rješavanju vitalnih društvenih i gospodarskih pitanja. On je u nekim aspektima i proaktivan, što bi trebalo pridonijeti i sveukupnoj učinkovitosti Sveučilišta. Program je na određeni način i okvirni plan rada Sveučilišta u četverogodišnjem razdoblju pa je i vaš doprinos njegovoj provedbi od bitne važnosti. Stoga vas pozivam da podržite moj program i da se aktivno uključite u njegovu provedbu.

U Zagrebu 11. veljače 2014.


 Prof. dr. sc. Nedjeljko Perić