

prof. dr. sc. Melita Kovačević

---

# Program rada predloženika za rektora Sveučilišta u Zagrebu **2014. – 2018.**



prof. dr. sc. Melita Kovačević

---

# Program rada predloženika za rektora Sveučilišta u Zagrebu **2014. – 2018.**

---

## **Sadržaj**

Moja vizija Sveučilišta .....	3
Program ukratko .....	6
Razrada programa	
Istraživanje, stvaralaštvo, inovacije – kreativni znanstvenici i umjetnici .....	12
Prijenos znanja – motivirani studenti i nastavnici .....	19
Ustroj i upravljanje, financije, kapitalne investicije- moderna uprava.....	23

# Moja vizija Sveučilišta

*Iskustvo koje sam stekla obnašajući posljednjih petnaest godina različite uloge i funkcije na Sveučilištu i u hrvatskom visokobrazovnom prostoru, kao i moje kontinuirano djelovanje u europskim institucijama i sustavu visokoga obrazovanja, uključujući i čelne pozicije, jača moje uvjerenje da zajedno možemo učiniti potreban iskorak prema oblikovanju Sveučilišta u Zagrebu u modernu europsku istraživačku i nastavnu ustanovu. Uvjerenam sam da bi u tome cilju Sveučilište u Zagrebu trebalo biti sveobuhvatno, istraživačko, društveno odgovorno, izvrsno i prepoznatljivo, učinkovito i otvoreno, a to znači - zajednica kreativnih ljudi.*



## Sveobuhvatno

Sveučilište u Zagrebu veliko je sveučilište i sveobuhvatno u svojim istraživačkim i nastavnim interesima. Uvjerena sam da takvo treba i ostati. To vidim kao prednost i kao priliku. Odgovornost je svih nas da koristeći tu prednost i tu priliku ostvarimo novi iskorak. Broj naših nastavnika i studenata, te gotovo 350 godina bogate akademske tradicije, čine ovaj iskorak realnim. Sveučilište mora ostati središnja akademska institucija u Republici Hrvatskoj, najveća koncentracija intelektualnoga potencijala u području znanosti, umjetnosti i obrazovanja, rasadnik ideja i intelektualnih postignuća koja određuju identitet hrvatskoga naroda i njegovu pripadnost europskoj kulturi i civilizaciji. Sveučilište u Zagrebu bilo je i jest riznica prirodnih, humanističkih i društvenih znanosti, umjetnosti i kulture, ali isto tako i stožer primijenjenih znanja koja su omogućila razvoj hrvatskoga društva u području tehnike i tehnologije, biomedicine i biotehnike.

## Istraživačko

Jedino je istraživačko sveučilište pravo sveučilište u punome smislu te riječi. Ono je sustav za stvaranje novih znanja i inovacija i time ključna poluga znanstvenoga, kulturnoga, tehnološkoga i gospodarskoga razvoja. Sveučilište je idealno mjesto spoja- jedino mjesto gdje su istraživači ujedno i nastavnici. Smatram ključnim stav Europske unije koja traži „jaka i kreativna sveučilišta kao presudne čimbenike u oblikovanju europskoga društva znanja“. Povezivanjem kapaciteta, prvenstveno istraživačkih, značajno se može unaprijediti produktivnost, a time postići i veća prepoznatljivost i konkurentnost Sveučilišta, ne samo regionalno, na europskoj razini već i globalno. Važno je prepoznati i definirati vlastitu ulogu u tako široko definiranom zemljopisnom, sociopolitičkom, ekonomskom i kulturnom kontekstu. Tu je veliki prostor za strateško promišljanje kako u području istraživanja tako i u području nastave i studijskih programa te privlačenju nadarenih stranih studenata.

## Društveno odgovorno

Sveučilište mora biti društveno odgovorno. Ono mora uočavati probleme i ponuditi načine rješavanja te biti partnerom onima koji mogu skrbiti o rješenjima. Živimo u trenutku kada se u Hrvatskoj suočavamo s novim vremenom i novim prostornim okvirom kojeg određuje pripadnost Europskoj uniji. Danas smo svjedoci trenda globalizacije i neoliberalnoga pristupa u gospodarstvu i društvu. On je pojačan ozbiljnom i dugotrajnom ekonomskom krizom u EU-u, te dugotrajnom strukturnom krizom u Republici Hrvatskoj. Sveučilište u Zagrebu neminovno snosi posljedice toga stanja ali kao društveno relevantan subjekt mora odgovoriti na te izazove i uključiti se u rješavanje svih ozbiljnih problema u smjeru uspostave održivoga i prosperitetnoga društva. Potrebno je educirati i motivirati mlade ljude da se i sami uključe u taj proces, dajući najbolje od sebe kako bi se prepoznali kao bitni akteri promjena.

## Izvršno i prepoznatljivo

Vjerujem da Sveučilište u Zagrebu ima snage i potencijala biti dinamično, međunarodno prepoznatljivo sveučilište, te sa svojim istraživačima i nastavnicima biti relevantan partner drugim snažnim europskim i svjetskim sveučilištima. Ono mora biti atraktivna visokoobrazovna ustanova i istraživački poligon za studente i istraživače svih generacija, nacionalni i regionalni rasadnik doktoranada koji će biti u stanju dalje unaprjeđivati i širiti znanje te kreirati novo. Takvo sveučilište u sljedećem mandatnom razdoblju mora ući u skupinu od 400 najboljih svjetskih sveučilišta. Da bi to postiglo, ono treba u zajedništvu sa svojim fakultetima (i centrima) odrediti istraživačke prioritete koji će biti podjednako usredotočeni na nacionalne potrebe i mogućnosti, kao i na regionalne, europske i globalne teme.

## **Učinkovito i otvoreno**

Ustanova veličine Sveučilišta u Zagrebu zahtijeva vodstvo i upravu koja mora biti odlučna, kreativna, inovativna, fleksibilna i otvorena prema promjenama, spremna za otvorenu koordinaciju i kontinuirano umrežavanje dijelova Sveučilišta. Potrebna je operabilnost sustava, pojednostavljenje postupaka gdje je to moguće i opravdano, ali s istovremenim preuzimanjem odgovornosti na svakoj od razina donošenja odluka. Na svim razinama djelovanja potrebno je pojačati transparentnost te uvijek zastupati etičnost i akademski integritet. Izrazito je važno stvarati educirani srednji upravljački sloj te podizati razinu administrativne podrške, kako na Sveučilištu tako i na sastavnicama. Cijeli se sustav susreće s novim zadaćama za koje svaki segment Sveučilišta, od rektora, preko dekana i sastavnica, do najmanjih ustrojbenih jedinica, mora biti spreman i treba ih moći odraditi.

## **Zajednica kreativnih ljudi**

Posebno me ohrabruje činjenica da Sveučilište u Zagrebu jesu ljudi: izvrsni istraživači i nastavnici prema globalno usvojenim kriterijima; motivirani studenti koji usvajanjem kvalitetnih znanja i vještina otvaraju sebi vrata osobnog rasta i razvoja, ali ujedno predstavljaju jamstvo razvoja društva u cjelini; kvalitetni djelatnici koji čine učinkovitu i kreativnu sveučilišnu infrastrukturu nužnu za funkcioniranje modernoga sveučilišta 21. stoljeća. Snažno i učinkovito sveučilište čine prije svega ljudi koji pomiču granice mogućega. Moderno sveučilište čine akademski građani, otvoreni i proaktivni u sučeljavanju s izazovima vremena u kojem žive.

Odgovornost prema ljudima, kako pojedincima tako i cijeloj zajednici, naš je prioritet. Snažno sveučilište zastupa snažne akademske, društvene i prije svega ljudske vrijednosti kao temelj razvitka društva u cjelini.

Pozivam vas da zajedno pridonosimo oblikovanju Sveučilišta u Zagrebu u modernu europsku istraživačko-nastavnu instituciju.

# Program ukratko

*Sveučilište u Zagrebu javno je i sveobuhvatno istraživačko sveučilište koje pokriva širok raspon znanstvenih i umjetničkih područja i takvo treba ostati. Ono je autonomno, odgovorno i poduzetno. Sveučilište u Zagrebu najstarije je obrazovno središte Hrvatske i središnje je nacionalno sveučilište koje ima vodeću regionalnu ulogu u istraživanju i inovacijama te provodi gotovo 600 različitih studijskih programa na sve tri visokoobrazovne razine. Sveučilište u Zagrebu djeluje, pored Zagreba, u Varaždinu, Čakovcu, Sisku i Petrinji te je bitan element fizionomije tih gradova i važan ekonomski čimbenik. Sveučilište u Zagrebu sustavno unaprjeđuje kvalitetu nastave i istraživanja prihvaćajući europske i svjetske standarde izvrsnosti. Sveučilište u Zagrebu pripada skupini od 500 najboljih svjetskih sveučilišta. Sveučilište je relevantan čimbenik nacionalnoga inovacijskoga sustava i gospodarstva. Sveučilište je i središnje mjesto umjetničkoga stvaralaštva i obrazovanja u području umjetnosti i kulture.*



Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju ukupni sustav visokoga obrazovanja suočava se s novim mogućnostima i izazovima. Strateški dokumenti EU-a (*Europa 2020*, *Obzor 2020*, *Strategija pametne specijalizacije* i dr.) koji promišljaju tehnološki, ekonomski i društveni razvoj Europe fokusiraju se na posvemašnju inovativnost u funkciji odgovora na globalne izazove 21. stoljeća. Ti su dokumenti i za nas obvezujući, pa nas čeka razdoblje intenzivnih prilagodbi. Nadalje, globalna recesija i ekonomsko stanje u Hrvatskoj prema ustanovama visokoga obrazovanja nedvojbeno postavljaju dodatne zahtjeve, prije svega veću učinkovitost i kompetitivnost. Pored toga, Sveučilište u Zagrebu ima važnu ulogu u regionalnom okruženju u kojem postoje velike mogućnosti umrežavanja i suradnje. Povezivanjem kapaciteta, prvenstveno istraživačkih, značajno se može unaprijediti produktivnost, a time postići i veća prepoznatljivost i konkurentnost Sveučilišta, ne samo regionalno, već i na europskoj te globalnoj razini.

Vjerujem da Sveučilište u Zagrebu sa svojim sastavnicama ima snage i potencijala biti učinkovito, dinamično sveučilište, međunarodno prepoznato te da može biti relevantan partner drugim snažnim europskim i svjetskim sveučilištima. Takvo sveučilište, u sljedećem rektorskom mandatu, trebalo bi ući u skupinu od 400 najboljih svjetskih sveučilišta te postati atraktivna istraživačka visokoobrazovna ustanova.

Ovaj program rezultat je promišljanja temeljenih na tekstovima relevantnih strategija koje su u procesu javne rasprave. To su strategije na nacionalnoj razini (*Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*, *Inovacijska strategija*) te strategije Sveučilišta u Zagrebu (2014.-2025.). Na njima je radio velik broj uvažениh kolega i suradnika koji su u njih utkali svoja znanja, iskustva i ekspertize. No, ovaj je program neminovno više od toga. On je realizacija osobne i kolektivne vizije modernoga sveučilišta u realitetu društvene i ekonomske zbilje vremena u kojem živimo.

Sukladno tome, ovaj program razmatra tri cjeline:

1. Istraživanje, stvaralaštvo, inovacije – kreativni znanstvenici i umjetnici
2. Prijenos znanja – motivirani studenti i nastavnici
3. Organizacija, upravljanje, financije, prostor – moderna uprava

## Istraživanje, stvaralaštvo, inovacije – kreativni znanstvenici i umjetnici

Uvjerena sam da je Sveučilište u Zagrebu zapravo jedina akademska ustanova u Hrvatskoj koja svojim istraživačkim i umjetničkim potencijalom može biti respektabilni kreator znanja i stvaralaštva za široki spektar znanstvenih i umjetničkih disciplina, na nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini. To ga čini aktivnim sudionikom Europskog istraživačkog prostora (ERA). Veličina i raznovrsnost našega Sveučilišta veliko su bogatstvo te izuzetan kreativni i inovativni potencijal koji još ne koristimo koliko bismo objektivno mogli i trebali.

Oslobađanje toga potencijala okosnica je mogega programa koji predviđa promišljeno i sustavno djelovanje kroz ove odrednice:

1. Razvoj istraživačke i umjetničke izvrsnosti sustavnim provođenjem međunarodne evaluacije, rangiranja i usporedbe istraživačke produktivnosti Sveučilišta s drugim referentnim sveučilištima (*benchmarking*) te stvaranjem poticajnoga istraživačkoga okruženja.
2. Razvoj kapaciteta za povlačenje sredstava za istraživanje iz europskih i drugih izvora poticanjem prijavljivanja i vođenja međunarodnih projekata, naročito opsežnijih i ambicioznijih, daljnjim razvijanjem međunarodne suradnje i umrežavanja te jačanjem administrativne podrške (administrativno i financijsko upravljanje projektima).
3. Poticanje istraživačke i umjetničke izvrsnosti učinkovitim kadrovskom i istraživačkom politikom te uspostavom institucijske potpore za uvođenje mladih istraživača u sustav Sveučilišta.
4. Puna realizacija Doktorske škole s ciljem uspostave europski prepoznatljivoga sustava doktorske izobrazbe koji, pored jamstva znanstvene izvrsnosti doktorata, promiče i zapošljivost doktora znanosti izvan akademskih institucija te osigurava snažnije sudjelovanje gospodarstva i javnoga sektora u doktorskoj izobrazbi.
5. Razvoj inovacijske uloge Sveučilišta s ciljem pozicioniranja Sveučilišta kao ključnoga čimbenika nacionalnoga inovacijskoga sustava te daljnja izgradnja učinkovite infrastrukture za produktivnu suradnju s gospodarstvom.
6. Razvojno povezivanje umjetničkoga stvaralaštva i umjetničkih istraživanja s nastavom u umjetnosti, što daje podršku uspostavi inovativnih platformi na dodiru umjetnosti i znanosti.
7. Razvoj kvalitetne infrastrukture koncentrirane u kampusima kao akademskim središtima znanja, poučavanja i istraživanja s ciljem postizanja znanstvene i umjetničke izvrsnosti, kreativnosti i inovativnosti.

## Prijenos znanja – motivirani studenti i nastavnici

Sveučilište u Zagrebu, sa svojih gotovo 600 programa i 70 000 studenata, prolazi kroz preobrazbu visokoobrazovnoga sustava, a dosad je steklo bogato iskustvo u uvođenju Bolonjskoga procesa i usklađivanju s Europskim prostorom visokoga obrazovanja (EHEA). Novi je model obrazovanja uvjetovao i cijeli niz drugih promjena i novina, poput sustava praćenja kvalitete, mobilnosti studenata, uvođenja inovativnih nastavnih metoda, pozicioniranja studenta u središte obrazovnoga procesa, stvaranja uvjeta jednakih mogućnosti za sve studente i slično.

Međutim, u društvenom i ekonomskom kontekstu, ne samo u Hrvatskoj već i u cijeloj Europi, sveučilišta se nalaze pod velikim pritiskom vezanim uz brojna otvorena pitanja: financiranje visokobrazovnoga procesa, pitanje odnosa obrazovanja i znanosti u raspodjeli sredstava, povećanje udjela mlade populacije koja ulazi u sustav visokoga obrazovanja, zapošljivost završenih studenata i drugo. U rješavanju svih tih pitanja potreban je sustavni dijalog sa svim relevantnim nacionalnim ustanovama i tijelima.



Stoga smatram da u narednom rektorskom mandatu treba učiniti sljedeće:

1. Učiniti temeljitu analizu postojećih studijskih programa u postbolonjskom razdoblju te procijeniti postoji li potreba za revidiranjem i modernizacijom sustava. Fakulteti se moraju prepoznati kao mjesta izvrsne nastave koju izvode nastavnici-istraživači sposobni kreirati i diseminirati nova znanja.
2. Uz postojeće programe na svim razinama treba povećati broj studijskih programa na engleskom jeziku, u prvom redu onih na diplomskoj razini, te razviti veći broj interdisciplinarnih i transdisciplinarnih studijskih programa uz povećanu mobilnost studenata. Potrebno je strateški prepoznati zemlje i sveučilišta s kojima naročito želimo razvijati mobilnost.
3. Dalje razvijati i osvijestiti važnost sustava cjeloživotnoga obrazovanja kojeg treba dodatno osmisliti koresteći sveučilišni potencijal i mogućnost povezivanja s Gradom i lokalnom zajednicom. Posebnu pozornost treba posvetiti specijalističkim studijima koji su vrijedan oblik izobrazbe, ali ne i dovoljno prepoznat izvan akademske zajednice a koji se u Europi realizira kao napredna diplomatska razina (*Advanced Master*).
4. Poticanje i osiguravanje kvalitete kontinuirani je proces koji treba ugraditi u sve razine programa. Stoga u sustavu treba pažljivo izbalansirati nužne postupke za poticanje kvalitete nasuprot nepotrebnih procedura koje dodatno opterećuju sustav ionako prenapregnut suvišnim administriranjem.
5. Pridonijeti uspjehu studiranja kroz različite vidove podrške studentima (psihološko savjetništvo, savjetovanje u izboru karijere, podrška studentima s invaliditetom, prepoznavanje i podrška drugim manjinskim skupinama).
6. Treba podržavati razvoj sporta na Sveučilistu te prepoznati sport kao čimbenik osobnoga psihofizičkoga razvoja, ali i zbližavanja članova akademske zajednice i pokretanja socijalnih integracija. Također, sport treba prepoznati kao promotora sveučilisnog identiteta.

## **Ustroj i upravljanje, financije, kapitalne investicije – moderna uprava**

Sveučilište u Zagrebu želi biti moderno europsko sveučilište, što znači da mora biti autonomno, ali društveno odgovorno i učinkovito. Sveučilište mora povesti brigu o tome kako vlastitu odgovornost povezati s odgovornošću gospodarskoga sektora i države u razvitku društva u kojem svaki građanin nalazi svoje mjesto.

Sveučilište u Zagrebu, kao i mnoga sveučilišta diljem svijeta, nalazi se u rascjepu između sve manje dostupnih novčanih sredstava, a sa sve većim brojem studenata koji ulaze u proces visokoga obrazovanja. Dodatno opterećenje donosi sve izraženija potreba za izvrsnošću i privlačenjem talentiranih pojedinaca. Dodatni je problem u Hrvatskoj kako zadržati najkvalitetnije mlade ljude te kako osigurati dovoljno nastavnika i istraživača.

Ustanova veličine Sveučilišta u Zagrebu zahtijeva vodstvo i upravu koja mora biti odlučna, kreativna, inovativna, fleksibilna i otvorena prema promjenama, spremna za otvorenu koordinaciju i kontinuirano funkcionalno umrežavanje svih dijelova Sveučilišta. Na svim razinama djelovanja potrebno je pojačati transparentnost te uvijek zastupati etičnost i akademski integritet. Cijeli se sustav susreće s novim zadaćama za koje svaki segment Sveučilišta, od rektora, preko dekana i sastavnica, do najmanjih ustrojbenih jedinica, mora biti spreman i treba ih moći odraditi.

1. Sveučilište mora povećati učinkovitost na svim razinama funkcioniranja. Potrebno je postići učinkovitu prilagodbu europskim procedurama uz harmonizaciju s našom institucionalnom strategijom i institucionalnim ustrojem, pri čemu je potrebno uspostaviti informatički sustav za učinkovito funkcioniranje složene organizacije poput Sveučilišta. Potrebna je operabilnost sustava, pojednostavljenje postupaka gdje je to moguće i opravdano, ali s istovremenim preuzimanjem odgovornosti na svakoj od razina donošenja odluka. Cjelokupni sustav odlučivanja mora se unaprijediti.

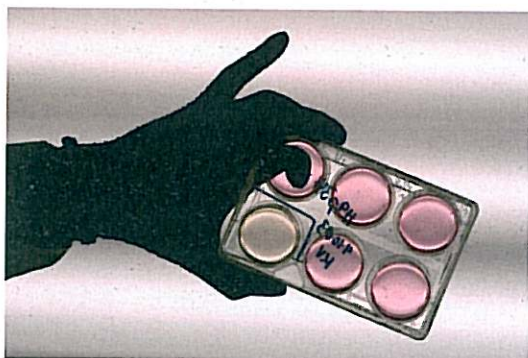
2. Sveučilište mora podizati razinu administrativne podrške, kako na Sveučilištu tako i na sastavnicama. Kadrovska struktura mora se optimirati i osposobiti za samostalno djelovanje na svim razinama upravljanja Sveučilištem. Potrebno je uspostaviti sustav kontinuiranoga kadrovskega planiranja kako akademskoga tako i neakademskoga osoblja.
3. Izdvajanje iz državnoga proračuna daleko je ispod europskoga prosjeka, a planirano povećanje izdvajanja u narednom višegodišnjem razdoblju još uvijek će biti nedostavno za ozbiljniji razvoj. Dakle, Sveučilište će se morati usredotočiti na diversificirano financiranje i sustavno traženje financiranja iz drugih izvora, kao što su zaklade, gospodarstvo, međunarodni fondovi i programi koji pokrivaju istraživanje, kulturu, razvoj infrastrukture, mobilnost i unaprjeđenje ljudskoga potencijala.
4. Sveučilište mora ustrajati na potpunom ostvarenju programskih ugovora koji bi trebali omogućiti veću autonomiju i fleksibilnost u upravljanju i funkcioniranju Sveučilišta, a istodobno bi od Sveučilišta tražili i potpunu odgovornost. Parcijalni i takozvani pilot-programski ugovori koji su još uvijek na snazi bili su kompromis u datom trenutku i nisu zadovoljavajuće rješenje.
5. Potrebno je razviti bolju kvalitetu infrastrukture pomoću kapitalnih investicija, uključujući prostorni razvoj pojedinih kampusa. To će pridonijeti razvoju izvrsnosti, osigurati inovacije i omogućiti da Sveučilište bude partner gospodarskom sektoru. Takav pristup stvara snažnu platformu za korištenje fondova EU-a.
6. Razvoj kapitalnih projekata mora potvrditi svoju svrsishodnost sukladno postavkama *Strategije pametne specijalizacije (RIS3)*, što znači da ti projekti moraju jasno iskazati ambicije usmjerene prema inovacijama i gospodarskom razvoju. Svi projekti također moraju biti prilagođeni i planovima razvoja gradova i regija u kojima se nalaze.

---

# Razrada programa

# Istraživanje, stvaralaštvo, inovacije – kreativni znanstvenici i umjetnici

*Želimo li ostvariti temeljnu viziju Sveučilišta u Zagrebu kao javnoga i sveobuhvatnoga, izvrsnoga i globalno prepoznatljivoga istraživačkoga sveučilišta (research university), tada uspostava takva sveučilišta prema europskim kriterijima izvrsnosti postaje pitanje svih pitanja. Bez istraživačke izvrsnosti nameće se opcija obrazovnoga sveučilišta (teaching university), što je razina ambicija koja je apsolutno neprihvatljiva. Uvjerena sam da je Sveučilište u Zagrebu zapravo jedina akademska ustanova u Hrvatskoj koja svojim znanstvenim i umjetničkim potencijalom može biti respektabilni kreator znanja i stvaralaštva za široki spektar znanstvenih i umjetničkih disciplina, kako na nacionalnoj tako i na europskoj i globalnoj razini. Veličina i raznovrsnost našega Sveučilišta izuzetan su potencijal za kreativnost i inovativnost, koji još ne koristimo u svoj punoći. Oslobođanje toga potencijala okosnica je mogega programa koji predviđa promišljeno i sustavno djelovanje u okviru nekoliko tema koje će biti kratko elaborirane.*



## Kriteriji izvrsnosti – preduvjet razvoja

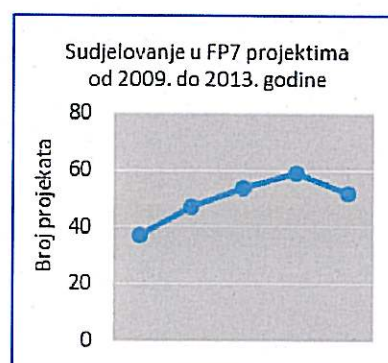
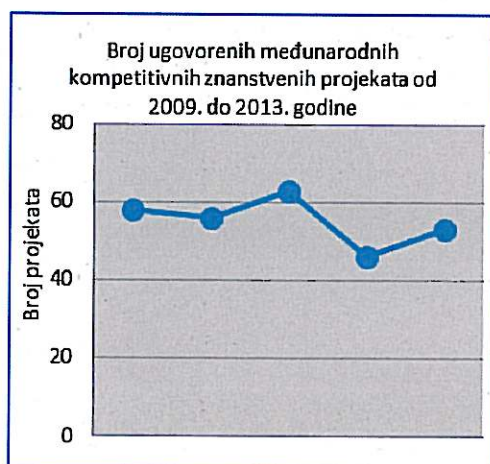
Statistički pokazatelji istraživačke produktivnosti, kao i međunarodna evaluacija što ju je 2011. godine obavilo stručno povjerenstvo Europske asocijacije sveučilišta (EUA), pokazuju da Sveučilište u Zagrebu produkcijom znanstvenih radova bitno ne zaostaje za prosjekom europskih sveučilišta, ali znatno više zaostaje kvalitetom objavljenih radova. Djelotvornom operacionalizacijom istraživačkoga segmenta Strategije Sveučilišta u Zagrebu, koja je upravo u javnoj raspravi, treba odlučno krenuti korak dalje primjenom predloženih mjera koje uključuju nove kriterije pri ocjenjivanju istraživača i istraživačkih skupina, a koje su temeljene na širem spektru pokazatelja. Iste kriterije znanstvene izvrsnosti treba ugraditi i u sve ostale aktivnosti na Sveučilištu, kao što su nastavne norme, izbori u znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja, te imenovanja na istaknute funkcije na Sveučilištu i sastavnicama.

Međutim, samo podizanje kriterija neće izravno rezultirati povećanjem izvrsnosti na Sveučilištu. Izgradnja boljega i djelotvornijega istraživačkoga okruženja bitan je preduvjet za daljnji pomak. Kad kažem okruženje, prije svega mislim na sustav financiranja i sustav upravljanja.

## Financiranje istraživanja – potraga za novim izvorima i prilikama

Sustav financiranja mora biti prilagođen misiji i viziji Sveučilišta. Sa sustavom financiranja koji se svodi na puko podmirivanje plaća i osnovnih režijskih troškova nerealno je očekivati ambiciozne istraživačke rezultate. U uvjetima krize koja već predugo traje, teško je očekivati značajnije povećanje financiranja iz proračuna, koje čini glavninu trenutnoga financiranja Sveučilišta. Stoga Sveučilište mora pokrenuti javnu promociju istraživačkoga rada (temeljnih, primijenjenih i inovacijsko-razvojnih istraživanja), isticati ga kao bitan preduvjet tehnološkoga i ekonomskoga razvoja te argumentirano zahtijevati njegovo adekvatno financiranje. Koliko god nam se u ovom trenutku činilo da ozbiljna očekivanja u tom pravcu nisu realna, europski strateški dokumenti (*Europa 2020, Strategija pametne specijalizacije, Obzor 2020*) koji su u različitim varijantama i na različitim razinama obvezujući i za Republiku Hrvatsku, trebaju nas motivirati da od toga zahtjeva ne odustajemo.

Sveučilište, naravno, treba učiniti sve u svojoj moći da ostvari prihode iz drugih izvora financiranja koji nisu ovisni o proračunu RH. Prvi je takav izvor financiranje iz fondova Europske unije, prije svega iz fonda Obzor 2020. Taj je izvor za naše prilike gotovo neograničen. No, s obzirom na primarno postavljene visoke kriterije izvrsnosti, tehnološku i društvenu primjenjivost rezultata istraživanja te nova pravila financiranja istraživanja u EU-u koja se temelje na konceptu *pametne specijalizacije*, ograničenja će biti itekako velika. Zato slutim da će kritični čimbenik biti naša sposobnost da se brzo prilagodimo na nova pravila te organiziramo što bolje i učinkovitije.

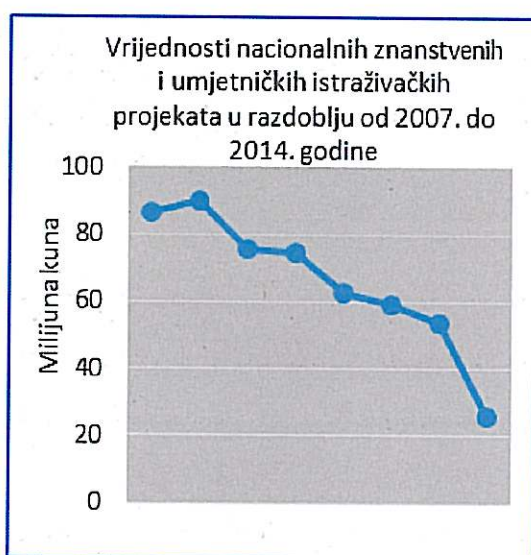


↑ Izvor: Izvješća o radu Uprave Sveučilišta u Zagrebu  
← Izvor: Podatci o znanstvenoj djelatnosti u svrhu namjenskog višegodišnjeg institucijskog financiranja znanstvene djelatnosti za 2014. godinu

Još jedan važan izvor financiranja istraživanja čini gospodarstvo (prije svega hrvatsko, ali zašto ne i globalno?). Taj izvor ima bitno ograničenje: ne smije prijeći 49 % ukupnoga financiranja ustanove koja u protivnom gubi status javne ustanove s mogućnošću financiranja iz fondova EU-a. U potrazi za novim izvorima i prilikama o ovome treba voditi računa.

## Sustav upravljanja – potpora ili ograničavanje razvoja istraživanja?

Svjesni smo da sustav upravljanja u Hrvatskoj proizvodi značajne negativne posljedice na istraživačku djelatnost. Ni sustav upravljanja na Sveučilištu nije dobio visoke ocjene u već spomenutoj evaluaciji EUA-e 2011. godine. Osnovna je percepcija bila da je sustav previše reguliran, a neučinkovito upravljan (*overregulated and undermanaged*). Sveučilište mora osmisliti nove modele upravljanja segmentom istraživanja i inovacija, prije svega mislim na upravljanje sredstvima za istraživanja, postupcima izbora u zvanja te sustavom nagrađivanja. Sveučilište treba nastaviti s ustrojavanjem službi koje istraživačima pružaju potporu prilikom prijavljivanja

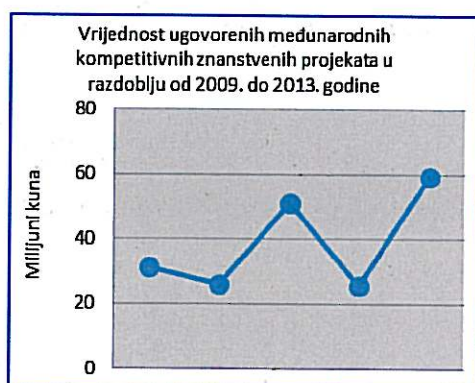


i vođenja zahtjevnijih istraživačkih projekata, u procjeni prethodnih znanja (*prior art*) i nekih bitnih pitanja u domeni prava intelektualnoga vlasništva prilikom prijave europskih i međunarodnih projekata (ulaskom Hrvatske u EU europski projekti više nisu u statusu međunarodnih projekata). Nadalje, istraživačima je potrebna potpora u transferu tehnologije, stvaranju inovacija i pokretanju društveno prihvatljivoga akademskoga poduzetništva prema opće prihvaćenim međunarodnim standardima (*sveučilišne spin-off* tvrtke). Veći dio ovih aktivnosti već se uspješno provodi putem *Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije* (CIRTT) koji se pretežno financira iz europskih projekata. U budućem razdoblju treba ojačati funkcije CIRTT-a te pronaći sigurnije i trajnije izvore financiranja. Dobro upravljanje u segmentu istraživanja zahtijevat će i bolju organizaciju istraživačkoga rada na sastavnicama, što

uključuje bolje upravljanje kapitalnom opremom, planiranje i odabir prioriternih tema istraživanja te okrupnjavanje istraživačkih skupina temeljeno na principima multidisciplinarnosti, izvrsnosti i međunarodne prepoznatljivosti.

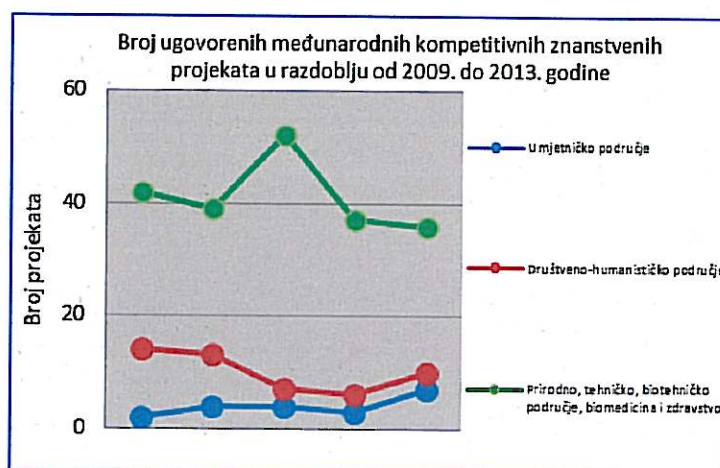
## Europski i međunarodni projekti

U uvjetima krize i podfinanciranja istraživanja u Republici Hrvatskoj, uspješnost u



dobivanju europskih i međunarodnih projekata bit će temeljni preduvjet za daljnji razvoj istraživačke izvrsnosti na Sveučilištu. Stoga Sveučilište mora sustavno poticati prijavljivanje i vođenje europskih i međunarodnih projekata, napose onih opsežnijih i ambicioznijih. Takvi projekti zahtijevaju značajno iskustvo u pripremi kompetitivnih istraživačkih prijedloga te profesionalnu administrativno-računovodstvenu potporu. Dobro financijsko upravljanje projektima zahtijevat će stvaranje sustava koji omogućuje predfinanciranje projekata. Pitanje samofinanciranja projekata sredstvima koje mora osigura-

Izvor: Podatci o znanstvenoj djelatnosti u svrhu namenskog višegodišnjeg institucijskog financiranja znanstvene djelatnosti za 2014. godinu



ti ustanova koja prijavljuje projekt također je tema unutar koje treba tražiti bolja rješenja no što ih trenutno imamo.

## Međunarodna suradnja i umrežavanje

Sveučilište u Zagrebu snažno je orijentirano prema natjecanju na svjetskoj razini, usprkos nedaćama u okruženju gospodarske krize. Poticanje međunarodne suradnje u segmentu istraživanja, prije svega mislim na suradnju s izvrsnim istraživaćima s uglednih svjetskih ustanova, bitno jaća istraživački potencijal i istraživačku prepoznatljivost Sveučilišta. Zapaženi pojedinaćni rezultati, koje imamo u tom pogledu, ohrabruju i dopuštaju nam vjerovati da se u poboljšanom sustavu mjera i potpora može postići i mnogo više.

## Međunarodne evaluacije, rangiranja i 'benchmarking'

Da bismo bili međunarodno prepoznatljivi, potrebno je ustrajati u sustavnom provođenju međunarodne evaluacije, rangiranja i usporedbe istraživaćke produktivnosti Sveučilišta s drugim referentnim sveučilištima (*benchmarking*). Svrstavanje na svjetsku kartu sveučilišta prema globalno prihvaćenim kriterijima pomaže nam sagledati gdje jesmo, čemu trebamo realno težiti i koji put trebamo odabrati. Činjenica da smo prema *Šangajskoj listi* svrstani među 500 sveučilišta, što znaći među prvih 3 % svih svjetskih sveučilišta, činjenica je s kojom možemo i ne moramo biti zadovoljni. Mnogo je važnije pitanje što želimo i gdje želimo biti u idućem rektorskom mandatu, vodeći računa i o tome da naši najbliži „konkurenti“ neće u tom razdoblju mirovati ili tapkati na mjestu. Posljednjih godina počeli smo se ozbiljno baviti ovom problematikom. Daljnji pomaci zahtijevaju mnogo truda sustavnih aktivnosti uz vrlo profesionalnu administrativnu potporu koju u idućem razdoblju treba adekvatno osigurati.

## Kadrovska politika u funkciji izvrsnosti

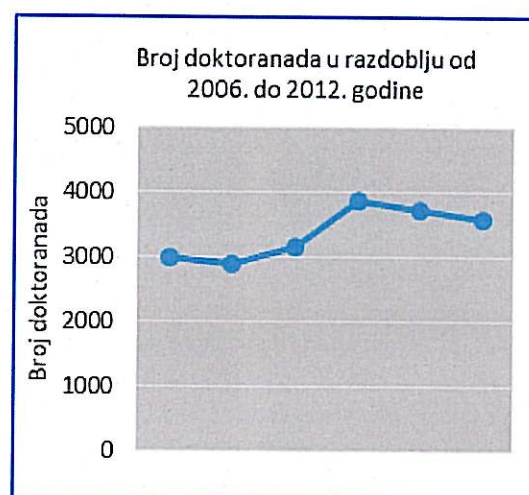
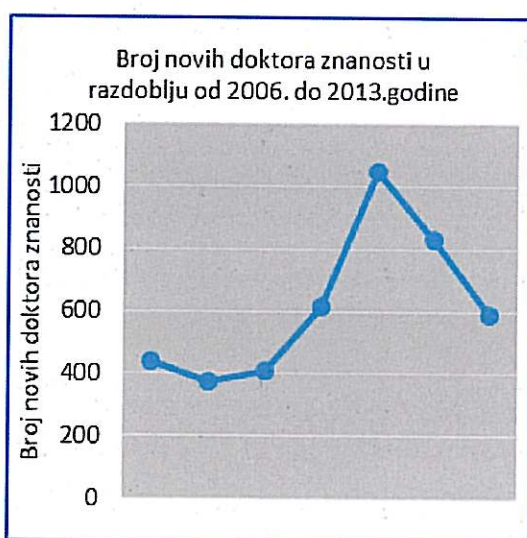
Izvršno sveučilište čine izvrsni istraživaći i umjetnici pa je potrebna promišljena kadrovska politika koju Sveučilište treba provoditi koordinirano sa svojim sastavnicama. Osim kriterija napredovanja, izuzetno su važni i kriteriji ulaska mladih istraživaća u sustav, kao i plansko pomlađivanje i porast broja istraživaća tamo gdje je to opravdano sa stajališta razvoja i iskoraka u nova područja znanosti. Još jedan važan element kadrovske politike pojavio se ulaskom Hrvatske u EU, a ogleda se u činjenici da su svi natjećaži otvoreni i pristupnicima izvan Hrvatske. Time kadrovska politika postaje bitan element internacionalizacije Sveučilišta, što je još jedan važan kriterij za ocjenjivanje i rangiranje sveučilišta. Ni na to pitanje nemamo još dobro promišljene odgovore, ni na razini Sveučilišta, ni

na državnoj razini. Uvođenje mladih istraživača u sveučilišni sustav posebno je osjetljivo pitanje. Do prije nekoliko godina otvarao se, bez sustavnog planiranja, značajan broj radnih mjesta za znanstvene novake i asistente, što je donekle bilo praćeno i otvaranjem odgovarajućega broja docentskih radnih mjesta. Dolaskom gospodarske krize pristup mladih u sustav znanosti gotovo je potpuno zaustavljen. Ova situacija dugoročno dovodi u pitanje prirodnu obnovu kadra na Sveučilištu, a kratkoročno djeluje pogubno na razvoj i reformu doktorskih studija.

## Doktorska škola i doktorska izobrazba

Trenutno se na Sveučilištu u Zagrebu izvodi 69 doktorskih programa unutar svih znanstvenih područja te u umjetničkom području. Analize pokazuju da je ulaznost studenata na doktorsku razinu studija u proteklih osam godina povećana za 50 %. Za isti postotak povećana je i završnost (godišnje doktorat znanosti stekne u prosjeku oko 700 pristupnika). Međutim, uključivanje kandidata na doktorske studije još uvijek je sporo, dijelom zbog nepostojećih financijskih mehanizama, a dijelom i zbog poteškoća u razvoju vještina nužnih za istraživački rad. Stoga je dodatni problem u neprilagođenim diplomskim studijima koji nedovoljno dobro pripremaju studente za nastavak studija na najvišoj razini. Moguće je rješenje problema u proširenju kurikuluma na prvim dvjema razinama studijskih programa kolegijima koji jačaju istraživačke kompetencije. Druga je mogućnost u razvijanju potpuno novih programa koji ne bi bili usmjereni na završnost i izlazak na tržište rada, već bi bili priprema za doktorsku izobrazbu, što se već provodi na nekim europskim sveučilištima. Treba razmisliti i odlučiti koja je opcija bolja i primjerena za naše prilike. Uključenost studenata u istraživačke projekte na nižim obrazovnim razinama osigurala bi uspješniji razvoj potrebnih vještina te bolju prohodnost na najvišu razinu obrazovnoga sustava uz veću uspješnost studiranja. Za sada Ured za doktorske studije i programe nastoji pomoći potencijalnim kandidatima u razvoju komunikacijskih, upravljačkih i poduzetničkih vještina koje su nužne za razvoj istraživačkih potencijala. Isti je Ured 2013. godine u mojem prorektorskom mandatu započeo međunarodni projekt Modernizacija doktorske izobrazbe kroz implementaciju Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira (HKO). Cilj je projekta poboljšati profesionalne i osobne kompetencije doktorskih studenata te sukladno standardu HKO-a unaprijediti njihove kvalifikacije stečene tijekom studija.

U prethodnom je rektorskom razdoblju postavljen koncept osnivanja doktorske škole koja treba okupiti doktorske programe svih znanstvenih i umjetničkih područja. Ovaj model treba pridonijeti ujednačavanju kvalitete doktorskih programa, stavlja naglasak na doktorska istraživanja te potiče suradnju i



Izvor: Izvješća o radu Sveučilišta u Zagrebu

Izvor: Izvješća o radu Sveučilišta u Zagrebu



interdisciplinarnu umreženost. Pomnim praćenjem i odgovornim mentoriranjem doktorskih studenata žele se prevladati poteškoće u razvijanju potrebnih vještina i osigurati veća završnost u kraćem vremenu studiranja. Novi rektorski mandat pravo je vrijeme za odabir modaliteta snažnijega uključivanja gospodarstva u provedbu i financiranje doktorskih studija te za izgradnju infrastrukturne potpore *spin-off* i *start-up* tvrtkama koje bi pokretali doktorandi i doktori znanosti.

U podizanju kvalitete doktorske izobrazbe valja bolje iskoristiti uvjete koje pruža Poslijediplomsko središte Dubrovnik (PSD). Poticanjem većega broja ljetnih škola potencijal ovoga međunarodno prepoznatoga stjecišta znanstvene suradnje ostvarilo bi se bolje umrežavanje doktoranada i mladih istraživača.

## Inovacije i strateški dokumenti EU-a

*Pametna specijalizacija* se u dokumentima Europske unije definira kao dinamički proces strateškoga promišljanja kojim zemlje članice ili određene regije identificiraju svoje dugoročne kompetitivne prednosti temeljene na lokalnim snagama te definiraju aktivnosti usmjerene prema stvaranju ili održavanju njihove kompetitivne pozicije u globalnom gospodarstvu. *Pametna specijalizacija* treba u novoj Kohezijskoj politici EU-a predstavljati ključnu polugu u ostvarivanju strateških ciljeva sveukupne europske strategije *Europa 2020 za pametni, održivi i (sve) uključivi rast*. Kohezijska politika 2014.-2020. strogo je fokusirana na istraživanje i inovacije kao temeljni preduvjet kompetitivnosti EU-a. Zbog toga je *pametna specijalizacija* postavljena kao *ex-ante* uvjet za financiranje iz fondova EU-a. Može se reći da je *pametna specijalizacija* po svojoj krajnjoj svrsi i inovacijska i gospodarska, te je pritom teritorijalno definirana. U svim strateškim dokumentima EU-a sveučilišta su prepoznata kao bitan strukturni i funkcionalni element pametne specijalizacije. Ona se smatraju ključnim čimbenikom u svome okruženju, pogotovo tamo gdje je privatni sektor slab ili malen i s niskom razinom istraživanja i razvoja. *Pametna specijalizacija* nudi modele kojima sveučilišta mogu značajno pridonijeti regionalnom razvoju – prije svega razvijanjem novih mehanizama suradnje svih dionika inovacijskoga sustava, za što se predviđaju i novi financijski instrumenti. Iz svega navedenog lako je pretpostaviti koliko će *Strategija pametne specijalizacije* suštinski odrediti razvoj Sveučilišta i hrvatskoga društva u cjelini u razdoblju do 2020., što se značajno preklapa s mandatom novoga rektora. Pojam inovacija u najširem smislu označava primjenu novih rješenja koja su bolja i djelotvornija od postojećih. Inovacija je proizvod znanja, istraživanja i razvoja. Mnoge inovacije događaju se kontinuirano u malim koracima, a neke predstavljaju dramatičan i suštinski skok u znanstvenom, tehničkom, ekonomskom i društvenom smislu, pa na njima nastaju nove tehnološke platforme koje često nazivamo svojevrsnim revolucijama (primjerice ICT, biotehnologija, nanotehnologija). U dokumentima EU-a u tu se svrhu sve više koristi pojam *ključne omogućujuće tehnologije* (engl. Key Enabling Technologies ili KETs).

## Prijenos znanja i tehnologije

Prijenos znanja i tehnologije provodi se u različitim oblicima putem znanstvenih i stručnih publikacija, posebnim programima edukacije, stručnim savjetovanjem, zajedničkim istraživanjima s poslovnim subjektima, naručenim istraživanjima, licenciranjem intelektualnoga vlasništva te putem tvrtki zasnovanim na rezultatima istraživanja na sveučilištu (tzv. *university spin-outs*). U tu kategoriju mogu se uvjetno svrstati i programi stimulacije i potpore diplomiranih studenata kako bi osnovali vlastito poduzeće (tzv. *student start-ups*). Komercijalizacija rezultata istraživanja putem licenciranja te *spin-out* i *start-up* tvrtki predstavlja suštinu društveno poželjnoga i etički prihvatljivoga akademskog poduzetništva.

Moj je program pozicioniranje Sveučilišta u Zagrebu kao bitnoga čimbenika nacionalnoga inovacijskoga sustava (NIS). Napori u tome pravcu bitno su obilježili moj mandat na funkciji prorektorice za istraživanje i tehnologiju. Koncept *pametne*

*specijalizacije* koji je preduvjet financiranja iz fondova EU-a snažan je argument takva pozicioniranja Sveučilišta i to shvaćam kao priliku koju ne smijemo propustiti. To je ujedno prilika da nastavimo s izgradnjom učinkovite infrastrukture za podršku inovacijama i transferu tehnologije na Sveučilištu putem središnje funkciju koju već uspješno obnaša sveučilišni *Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije*. Istovremeno, treba racionalno i koordinirano krenuti i u infrastrukturne iskorake pri sastavnicama, gdje se za to ukaže potreba, temeljem ponude i potražnje, što će se moći odrediti na temelju rezultata tehnološkoga mapiranja koje se već provodi na Sveučilištu u organizaciji CIRT-a (od 2011. godine).

Ovako izgrađena institucionalna infrastruktura treba dati novi zamah suradnji s gospodarstvom na jednoj sasvim novoj i višoj razini. To će zahtijevati i razvoj potrebne infrastrukture za istraživanje, razvoj i inovacije putem mreže inovacijskih centara (centara kompetencije) u kojima bi se razvijale više faze razvoja inovacije (ove centre ne treba miješati s centrima izvrsnosti), što bi sve trebalo povećavati broj i kvalitetu inovacija proizašlih iz istraživačkoga i stručnog rada na Sveučilištu. Potrebno je povećati broj i sveukupni učinak ostvarenih suradnji s gospodarstvom. Posebnu pozornost planiram posvetiti povezivanju funkcija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija sa strateškim infrastrukturnim projektima Sveučilišta u Zagrebu (Kampus Borongaj, Sjeverni kampus, Kampus Varaždin, *BRAZAG*, *Inovacijski centar Zagreb* pri FER-u, *Centar za napredne materijale i nanotehnologiju*, *BICRO-BIOCENAR* itd.). Na kraju, ali ništa manje važno, potrebno je što sustavnije i cjelovitije u studijske programe svih razina ugraditi sadržaje koji će studente i buduće diplomante pripremiti za poduzetništvo i samozapošljavanje.

## Umjetničko stvaralaštvo

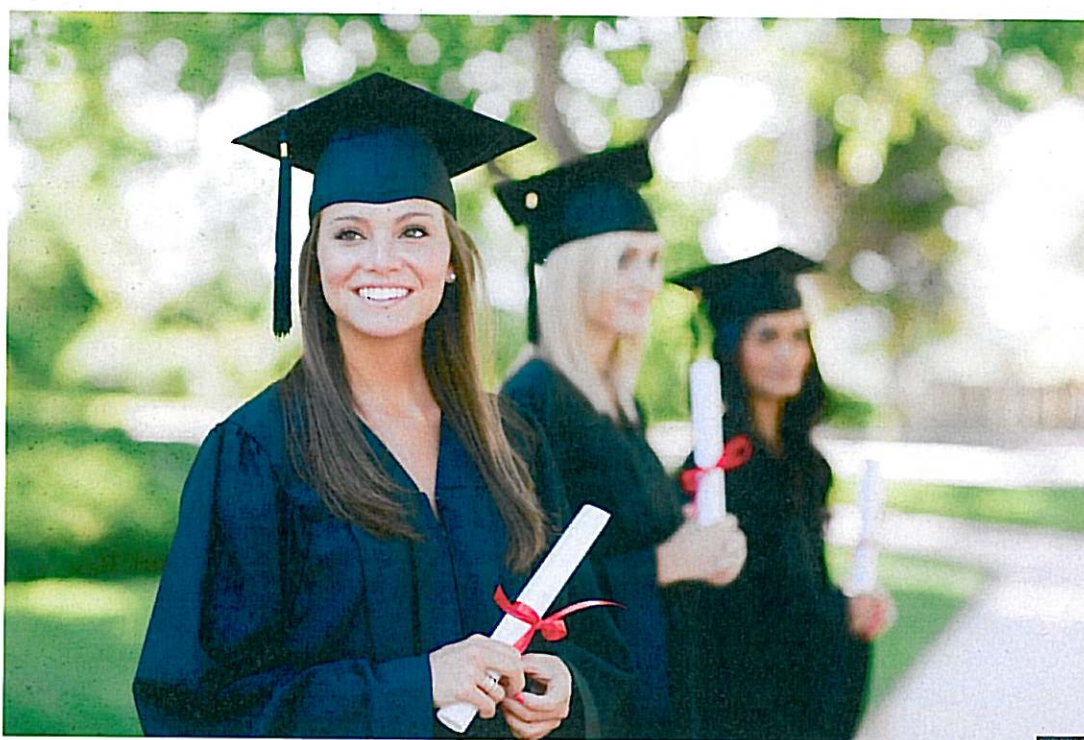
Umjetničko stvaralaštvo, istraživanje i edukacija bitni su razvojni elementi Sveučilišta te je stoga nužno podržati daljnje zakonsko reguliranje umjetničkoga područja u sustavu visokoga obrazovanja s ciljem ojačavanja njegove nacionalne i internacionalne kompetitivnosti. Nepovoljni ekonomski uvjeti odrazili su se i na područje umjetnosti i umjetničkih istraživanja. Unatoč tomu, treba ustrajati na osnivanju doktorskih programa iz područja umjetničkoga istraživanja koja će privući i strane studente, intenzivirati suradnju na poslijediplomskoj razini sa srodnim ustanovama u svijetu te uskladiti ciljeve programa umjetničkih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu s ciljevima programa EU-a. Sve su ove promjene nužne kako bi se umjetnike dodatno osnažilo u stjecanju međunarodne karijere, potaknulo jače umreživanje te osigurala potpora transnacionalnoj cirkulaciji umjetničkih djela. Paralelno s tim treba jačati infrastrukturu umjetničkih akademija uključujući i revitalizaciju prostora *Studentskoga centra* i *Centra za umjetnička istraživanja* kao mjesta umjetničkoga predstavljanja i interdisciplinarnih istraživanja u umjetnosti.

## Kvalitetna infrastruktura

Kvalitetna infrastruktura temeljni je preduvjet znanstvene izvrsnosti, nastavne uspješnosti i umjetničke produktivnosti. Drugim riječima, nije moguće biti ravnopravan partner gospodarskom sektoru i tako sudjelovati u podizanju razine nacionalne konkurentnosti ukoliko nisu osigurane temeljne pretpostavke. Ulaganja te vrste nisu sama sebi svrha, već su neizostavna platforma bilo kakva društvenoga i ekonomskoga razvoja. Današnja sinergija znanja, poučavanja i istraživanja smještaju se u kampuse koji promoviraju identitet urbanoga sveučilišta razvijenoga u skladu s najvišim standardima energetske učinkovitosti i održivosti. Trenutačno takvo najveće središte na Sveučilištu u Zagrebu čini Kampus Borongaj koji je ujedno i snažna platforma za korištenje sredstva iz različitih fondova EU-a. Stoga taj kampus predstavlja izazov kojim Sveučilište u Zagrebu može dokazati svoju sposobnost u dobivanju europskih financijskih fondova i u razvoju najsuvremenijih arhitektonsko-urbanističkih rješenja u akademskom okruženju.

## *Prijenos znanja – motivirani studenti i nastavnici*

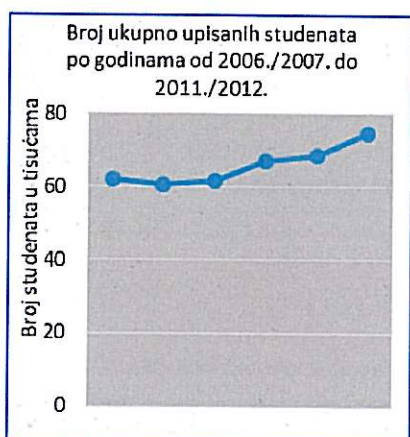
*Obrazovni je proces u Hrvatskoj u proteklome desetljeću doživio značajnu preobrazbu uvođenjem Bolonjskoga procesa usklađujući se tako s Europskim prostorom visokoga obrazovanja (EHEA). Ulaskom u EHEA-u Sveučilište u Zagrebu postalo je prepoznatljivo na karti europskoga visokoga obrazovanja, pa je time još veći izazov očuvati i dodatno učvrstiti taj status.*



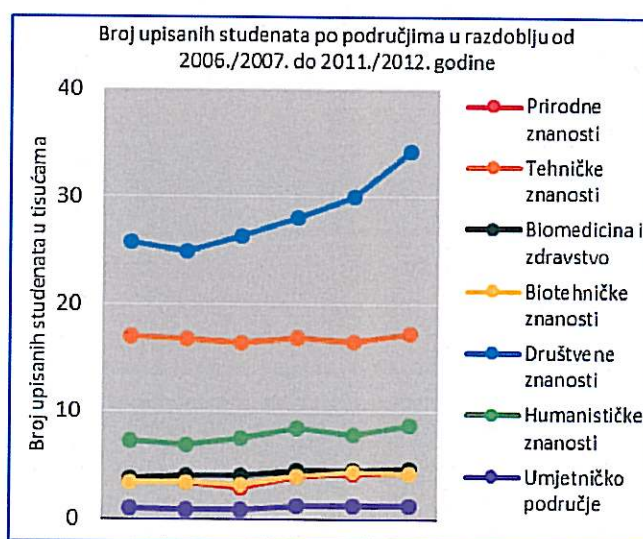
## Analiza stanja kao polazište za promjene

Sveučilište u Zagrebu najstarije je obrazovno središte Hrvatske koje danas provodi blizu 600 različitih studijskih programa na sve tri obrazovne razine. Problemi koji su bili vidljivi od početka primjenjivanja ovoga sustava dobrim su dijelom još uvijek prisutni: dio preddiplomskih studija još uvijek nema jasno definirane ishode, a time ni propisane kompetencije; vertikalna i horizontalna mobilnost u nedovoljnom su napredovanju; broj kolegija koji se izvode na engleskom jeziku zastupljen je u nedovoljnom postotku, kao i programi utemeljeni na e-učenju.

U narednom je mandatu nužno provesti vrednovanje i analizu postojećih studijskih programa u postbolonjskom razdoblju i temeljnim uvidom procijeniti postoji li potreba za revidiranjem i modernizacijom sustava. Razvidno je da je sustav opterećen velikim brojem programa i golemim brojem modula, pa je potrebno vrlo pažljivo procijeniti jesu li moguće promjene, prije svega gledajući kroz kriterij kvalitete i racionalnosti studija. Diplomski studiji, uz doktorske, trebaju postati glavna snaga Sveučilišta u Zagrebu, pri čemu preddiplomski studiji trebaju biti usmjereni na udovoljavanje potrebama lokalnoga, nacionalnoga tržišta, a studiji više razine trebaju biti otvoreniji prema internacionalizaciji programa i mobilnosti studenata. Pri tome velika odgovornost leži na sastavnicama Sveučilišta koje moraju učiniti sve da postanu prepoznata mjesta izvrsne nastave koju izvode nastavnici istraživači, sposobni kreirati i diseminirati nova znanja prema svjetskim kriterijima izvrsnosti.



Izvor: Izvješća o radu Sveučilišta u Zagrebu



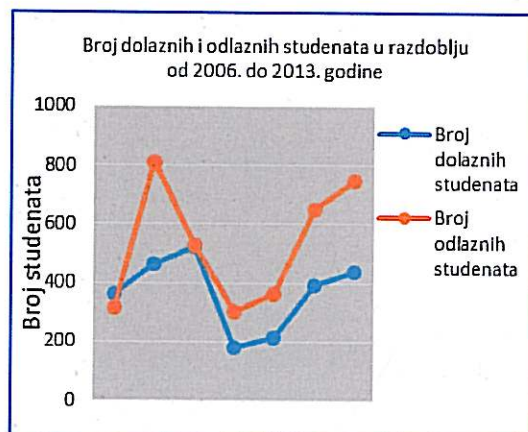
Izvor: Izvješća o radu Sveučilišta u Zagrebu

## Internationalizacija i usklađivanje s tržištem rada

Polazeći od stava Europske unije da '...do 2020, najmanje 20 % onih koji stječu diplomu u Europskom prostoru visokoga obrazovanja trebali bi dio studija provesti u inozemstvu' razvidno je da funkciju internacionalizacije Sveučilišta moramo shvatiti ozbiljno. U funkciji toga cilja bitna je mobilnost studenata i nastavnika.

Da bi se to postiglo, Sveučilište u Zagrebu treba povećati broj studijskih programa na engleskom jeziku, prvenstveno na diplomskoj razini, te razviti veći broj interdisciplinarnih i transdisciplinarnih studijskih programa, uz povećanu mobilnost studenata, kako unutar Sveučilišta tako i u cjelokupnom Europskom visokoobrazovnom prostoru ne zanemarujući ni globalnu mobilnost. Pri tome treba donijeti neke strateške odluke i prepoznati zemlje i sveučilišta s kojima naročito želimo razvijati mobilnost, posebice na onim područjima gdje želimo posebno obratiti pozornost na jačanje prijenosa znanja i istraživanja u nastavu. Prilagođavanje studijskih programa i ishoda učenja s potrebama tržišta rada započelo je 2013. godi-

ne usklađivanjem Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira s Europskim kvalifikacijskim okvirom. U narednom je razdoblju nužno nastaviti s usklađivanjem, uz aktivno sudjelovanje obaju dionika procesa promjena- Sveučilišta i javnoga sektora. Takva je komunikacija jedini zalag proaktivnoga modela koji bi trebao umanjiti postotak prvostupnika i drugostupnika (magistara struke) neprepoznatih i/ili nepotrebnih na tržištu rada.



Izvor: Izvješća o radu Sveučilišta u Zagrebu

## Cjeloživotno obrazovanje – temelj osobnoga napretka

Do danas je iniciran i pokrenut niz edukacija i programa te specijalističkih studija kao modela cjeloživotnoga učenja. U narednome je razdoblju potrebno napraviti iscrpnu analizu i popisati sve oblike cjeloživotnoga obrazovanja koji se provode na razini Sveučilišta u Zagrebu i njegovim sastavnicama s ciljem vrednovanja njihove kvalitete. Taj sustav treba dalje razvijati i osvježavati njegovu ulogu. Može se zaključiti da sustav cjeloživotnoga obrazovanja još uvijek nije dovoljno i sustavno definiran. S druge strane, sveučilišni potencijal i mogućnost povezivanja s Gradom i lokalnom zajednicom na tom planu nije dostatno iskorišten. Potpuno je jasno da posebnu pozornost treba posvetiti specijalističkim studijima koji su vrijedan oblik izobrazbe, koji nije adekvatno prepoznat izvan akademske zajednice. Postoji i problem prepoznatljivosti specijalističkih studija na europskoj razini, gdje se većinom izvode tzv. napredni diplomski studiji (*Advanced Master*). Sveučilište u Zagrebu treba težiti da bude prepoznato kao regionalni lider koji može privući velik broj polaznika zainteresiranih za stjecanje specifičnih znanja na razini specijalističkih studija.

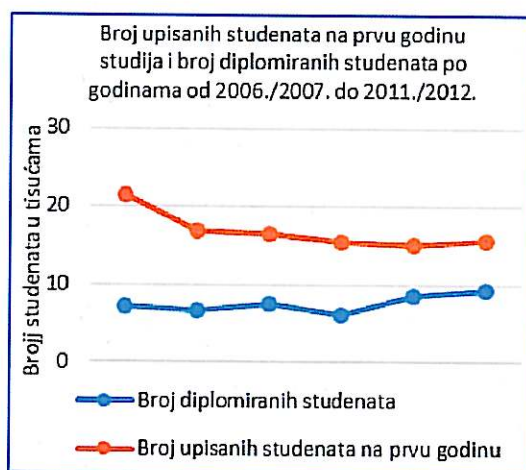
## Unaprjeđivanje kvalitete kao kontinuirani proces

Poticanje i osiguravanje kvalitete kontinuirani je proces koji treba ugraditi u sve razine programa. U sustavu je potrebno pažljivo izbalansirati nužne postupke za poticanje kvalitete nasuprot nepotrebnih procedura koje mogu dodatno i sasvim nepotrebno opteretiti sustav već prenapregnut nepotrebnim administriranjem. Svako dodatno i neracionalno administriranje u akademskoj zajednici izaziva otpor i odustajanje od promjena, što u konačnici ima kao posljedicu i odustajanje od unaprjeđivanja kvalitete. U organizacijskom smislu treba poduzeti sve kako bi svi bili aktivni dionici u procesu osiguravanja kvalitete u sustavu nastave i prijenosa znanja. Ulaganje u kvalitetu mora prožeti sve slojeve akademskog života i djelovanja, uključujući i administrativnu podršku.

## Podrška studentima – zalag budućnosti i akademskoga uspjeha

Različiti vidovi podrške studentima značajan su čimbenik uspjeha u studiranju (psihološko savjetovanje, savjetovanje u izboru karijere, podrška studentima s invaliditetom, prepoznavanje i podrška drugim manjinskim skupinama). Posebno će se nastojati poticati i omogućavati studentima da sudjeluju u svim aktivnostima relevantnim za njihov društveni status i studentski život. Posebno je važno razvijati partnerski odnos radi uključivanja studenata u istraživački rad. Uključenost studenata u istraživački rad učestalo biva najlošije ocijenjeno u studentskim anketama. Međutim, dobro je znano da to uključivanje potiče i razvija studentsku motivaciju i predstavlja siguran put prema razvoju kritičkoga mišljenja i oblikovanju inovativnih ideja koje mogu dovesti i do studentskoga poduzetništva (*student start-ups*). Takve će aktivnosti Sveučilište u narednom razdoblju posebno podržavati.

Jednako tako, Sveučilište će nastaviti podržavati sva studentska ostvarenja i inicijative (sportske, umjetničko-kulturne, tehničke, literarne itd.). Vrijedi naglasiti da su se u proteklim desetljećima naši studenti pokazali uspješnim inicijatorima različitih aktivnosti, dobitnicima značajnih nagrada i dostojnim predstavnicima svojega Sveučilišta, kao kompetentni dionici akademske zajednice kojoj pripadaju.



Izvor: Izvješća o radu Sveučilišta u Zagrebu

## Sport – čimbenik osobnog razvoja i promotor sveučilišnog identiteta

Razvoju sporta na Sveučilištu treba dati primjerenu važnost prepoznavajući ga ne samo kao bitan čimbenik osobnoga psihofizičkoga razvoja već i kao uspješno sredstvo zbližavanja članova akademske zajednice, pokretača socijalnih integracija i promotora sveučilišnoga identiteta. Iako svega 8 % studenata Sveučilišta u Zagrebu sudjeluje u sportskim natjecanjima na sveučilišnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini, među njima je nekoliko svjetskih prvaka, nositelja olimpijskih odličja i priznatih sportaša. Svi studenti u prva četiri semestra prolaze nastavu tjelesne i zdravstvene kulture, ali se samo manji broj tih aktivnosti odvija u sportskim objektima Sveučilišta u Zagrebu. Najveći je dio objekata iznajmljen i u vlasništvu je Grada Zagreba. Zbog nedostatnoga vlastitoga prostornoga kapaciteta, za najveći dio studentske populacije (njih gotovo 60 %) nakon druge godine studija nema programa za rekreaciju u sportskim objektima Sveučilišta, a za zaposlenike Sveučilišta nikada nisu bili ni predloženi takvi programi. Iz tih je razloga u narednome razdoblju u vezi sa sportom i tjelovježbom potrebno osmisliti bolju kadrovsku i financijsku strategiju koja bi sport i rekreaciju učinila dostupnijom i studentima i djelatnicima Sveučilišta.

# *Ustroj i upravljanje, financije, kapitalne investicije – moderna uprava*

*Sveučilište u Zagrebu želi biti moderno europsko sveučilište, što znači da mora biti autonomno, ali društveno odgovorno i učinkovito. No, kao i mnoga sveučilišta diljem svijeta, ono se nalazi u rascjepu između sve manje dostupnih novčanih sredstava s jedne strane, a s druge sve izraženijom potrebom za izvrsnošću i privlačenjem talentiranih pojedinaca. Prije pet godina u Europskom visokoobrazovnom prostoru često se čula sintagma činiti više s manje. Prenošnje te ideje u sadašnju hrvatsku stvarnost zahtijeva pomnu analizu održivosti takve ideje u uvjetima posvemašnje podfinanciranosti sustava znanosti i visokog obrazovanja, gdje bi ovakav pristup mogao imati teške i dugotrajne posljedice. Naime, već je u europskom prostoru evidentno da ovakav stav ima za posljedicu raslojavanje sveučilišta gdje se s jedne strane promiču 'elitna' sveučilišta i 'elitni' studenti, nasuprot 'ostalima' koja se stavljaju u neravnopravan odnos, bez dostatnih sredstava za istraživanje i razvoj, te provedbu doktorskih studija što ih neminovno potiskuje prema kategoriji 'neistraživačkih' sveučilišta (teaching universities).*

*Dodatni problem u Hrvatskoj jest kako zadržati najkvalitetnije mlade ljude u situaciji dramatične nezaposlenosti i sve manje atraktivnim akademskim okruženjem.*

*U takvom kontekstu i Sveučilište u Zagrebu mora potražiti optimalna rješenja u području upravljanja i financiranja kako bi se moglo što bolje pozicionirati kao istraživačko sveučilište na europskoj i svjetskoj karti sveučilišta. Sveučilište se, također, nalazi u situaciji kada treba odgovoriti na razvojne izazove koje postavljaju programi Europske unije. Istodobno, Sveučilište treba biti osjetljivo na specifične potrebe društvene zajednice i gospodarstva te postati prepoznati partner u rješavanju problema duboke krize.*

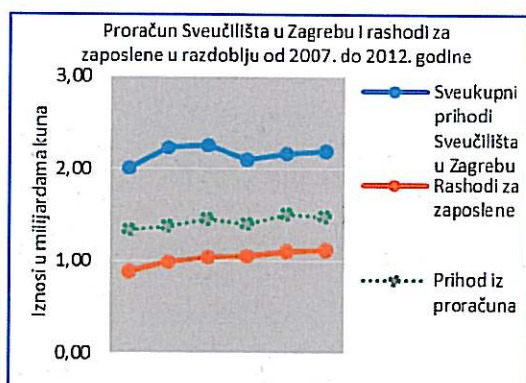


## Ustroj i upravljanje

U proteklom razdoblju mnogo se govorilo o ustroju Sveučilišta, unutar i izvan akademske zajednice. Činilo se kao da sa ustrojem nitko nije zadovoljan. S druge strane, mnogi pokušaji provedbe (pa čak i vrlo malih) promjena često su dočekani s velikim otporom. Treba biti realan i pažljivo odmjeriti koje i kakve promjene ustroja su u ovom trenutku potrebne, a koje su moguće. I pri tome ne smijemo nikako zaboraviti da su ozbiljne promjene ustroja skupe i mogu zahtijevati značajna dodatna sredstva u proračunu. Pored toga, velik broj promjena zahtijeva i promjenu relevantnih zakona i podzakonskih akata što otežava, produljuje i obeshrabruje promjenu.

Međutim, činjenica jest da se neke promjene mogu provesti i s relativno malim sredstvima ali s bitnim poboljšanjem učinkovitosti. Želimo li odgovoriti na izazov i imperativ financiranja iz fondova EU-a nužno moramo promijeniti način funkcioniranja na mnogim razinama. I na kraju ne smijemo zaboraviti da zbog sve veće iscrpljenosti sustava koji sve teže odolijeva vanjskim promjenama i pritiscima radikalne promjene ustroja mogu proizvesti vrlo teške i neželjene posljedice.

Zbog toga, temeljem osam godina izravne uključenosti u sustav uprave Sveučilišta, smatram da treba maksimalno poraditi na djelotvornom povezivanju funkcija Sveučilišta, pri čemu je učinkovitost djelovanja temeljni kriterij povezivanja. Ali ne smijemo zaboraviti da nijedan sustav ne može funkcionirati bez povjerenja. A povjerenje se stječe profesionalnošću, predanošću, dobrom komunikacijom i dobrim rezultatima. Imamo dobrih primjera koji potvrđuju ovu tezu. Ali moramo priznati da imamo i neuralgičnih točaka koje narušavaju povjerenje, kako na razini Sveučilišta tako i na razini sastavnica. Da bismo identificirali problem, moramo biti kritični te poduzetni u korekciji opaženih nedostataka u sustavu.



Izvor: Izvješća o radu Uprave Sveučilišta u Zagrebu

odgovornost dekana, sastavnica i djelatnika sastavnica i studenata prema Sveučilištu. Ovi dnosi trebaju biti jasni i jednoznačno definirani u oba smjera. A definirane odnose prate i štite procedure koje osiguravaju djelotvornu provedbu zajednički donesenih odluka kako bi se odluke donosene na najvišoj razini na nižim razinama zaista i provele.

Potrebno je redefinirati poslovne procedure te ih harmonizirati s institucionalnom strategijom i institucionalnim ustrojem, uspostaviti informatički sustav za učinkovito funkcioniranje složene organizacije poput Sveučilišta. Sveučilište mora povećati svoju učinkovitost na svim razinama funkcioniranja i učinkovito usvojiti europske dobre prakse.

Kadrovska struktura mora se optimirati te je potrebno uspostaviti sustav kontinuiranoga kadrovskog planiranja, kako akademskoga tako i neakademskoga osoblja.

Izrazito je važno podizati razinu administrativne podrške kako na Sveučilištu tako i na sastavnicama. Cijeli se sustav susreće s novim zadaćama za koje svaki segment Sveučilišta, od rektora, preko dekana i sastavnica, do najmanjih ustrojbenih jedinica, mora biti spreman i treba ih moći odraditi.

Sveučilište u Zagrebu ima 33 sastavnice i druge ustrojbene jedinice što upravljanje čini složenim pogotovo obzirom na velik broj zasebnih pravnih entiteta. Odgovaranje na nove izazove otvara nove teme što stvara potrebu za novim ustrojbenim jedinicama. Često dinamiku promjena nije lako ni pratiti ni kvalitetno njome upravljati. Stoga se zalažem za model decentraliziranog upravljanja ali s jasnim vodstvom i osobnom odgovornošću na svim razinama: s jedne odgovornost rektora i uprave prema društvu, Sveučilištu, svim sastavnicama te njihovim djelatnicima i studentima, ali i s druge strane



Dakle, ustanova veličine Sveučilišta u Zagrebu zahtijeva vodstvo i upravu koja mora biti fleksibilna, spremna za otvorenu koordinaciju i kontinuirano funkcionalno umrežavanje svih dijelova Sveučilišta. Potrebna je operabilnost sustava, pojednostavljenje postupaka gdje je to moguće i opravdano, ali s istovremenim preuzimanjem odgovornosti na svakoj od razina donošenja odluka. Na svim područjima djelovanja potrebno je pojačati transparentnost te uvijek zastupati etičnost i akademski integritet.

Također je potrebno unaprijediti međuinstitucionalne odnose, posebice onih institucija koje su od izrazitoga sveučilišnoga interesa poput *Nacionalne sveučilišne knjižnice* ili *Kliničkoga bolničkoga centra*.

## Financije

Posljednjih nekoliko godina svjedočimo sve slabijem financiranju visokog obrazovanja i istraživanja uz sve veća ograničenja u zapošljavanju. Trenutno je stanje da preko 90 % proračuna Sveučilišta pokriva plaće djelatnika, a sredstva za pokrivanje materijalnih troškova svake su godine sve manja, što neke sastavnice dovodi u izrazito tešku situaciju. Izdvajanje iz državnoga proračuna daleko je ispod europskoga prosjeka, a s planiranim povećanjem izdvajanja u narednom višegodišnjem razdoblju još uvijek će biti nedostavno za ozbiljniji razvoj. Dakle, Sveučilište će se morati usredotočiti na diversificirano financiranje i sustavno traženje financiranja iz drugih izvora, zaklada, gospodarstva, i međunarodnih fondova.

Korištenje fondova EU-a otvara dobre mogućnosti za bolje financiranje istraživanja, zapošljavanje istraživača i obnovu infrastrukture, ali da bi se ta sredstva dobila potrebna su bitna poboljšanja u sustavu poslovanja i financijskog upravljanja te jačanje administrativne podrške na razini Sveučilišta i sastavnica.

Parcijalni i tzv. pilot-programski ugovori bili su kompromis u datom trenutku. Sveučilište mora ustrajati na potpunom ostvarenju programskih ugovora koji bi trebali omogućiti veću autonomiju i fleksibilnost u upravljanju i funkcioniranju Sveučilišta. Uspostavom programskih ugovora Sveučilište bi moralo preuzeti jasnu i potpunu odgovornost prema državi kao financijeru.

## Kapitalne investicije

Na temelju smjernica za strategiju prostornoga razvoja iz 2007. godine razvoj Sveučilišta u Zagrebu usmjeren je na četiri kampusa u Zagrebu i na Kampus Varaždin. Oni će osigurati prostorne uvjete koji zadovoljavaju potrebe Sveučilišta u Zagrebu do 2025. godine. Kampusi će promovirati identitet urbanoga sveučilišta, bit će mjesta s prepoznatljivom urbanom arhitekturom, uređenim trgovima i zelenilom, šetnicama i ulicama koje povezuju sveučilišne sadržaje međusobno i s gradskim okruženjem. Sveučilište želi razviti kampuse svjetske klase za naše studente, zaposlenike i posjetitelje.

Razvoj tih projekata mora potvrditi svoju svrsishodnost u duhu istraživačko-inovacijskih strategija (*RIS3*) za pametne specijalizacije. Svi navedeni projekti moraju posjedovati razvojno i inovacijsko usmjerenje koje je tematski usklađeno s ciljevima Europske unije i njezine strategije *Obzor 2020*. Svi projekti također moraju biti prilagođeni planovima razvoja gradova i regija u kojima se nalaze.

Pomoću kapitalnih investicija planira se razviti bolju kvalitetu infrastrukture kako bi se mogla razvijati istraživačka izvrsnost i inovacije. Taj pristup stvara snažnu platformu za korištenje fondova EU-a. Ulaganja u daljnji razvoj sveučilišnih kampusa nije samo sebi svrha, niti je krajnji cilj i domet. Te su kapitalne investicije neizostavna platforma bilo kakva društvenoga i ekonomskoga razvoja.