

Sveučilište u Zagrebu

Program rada predloženika za rektora Sveučilišta u Zagrebu  
za mandatno razdoblje 2018.-2022.

Prof.dr.sc. Damir Bakić

Zagreb, prosinac 2017.

## SAŽETAK

U suvremenom društvu, povezanim nego ikad, sveučilišta su ne samo prostor stjecanja novih spoznaja, prenošenja znanja i razvijanja vještina, nego i predvodnici u primjeni i širenju novih postignuća. Jednako tako, sveučilišta snažno pridonose razumijevanju društvenih tokova. Sveučilišta su dužna sudjelovati u prilagodbi i uže i šire zajednice u svijetu novih tehnologija, novih oblika komunikacije, kroz dijalog različitih svjetonazora. Ona trebaju biti predvodnik u širenju i obrani temeljnih općedruštvenih vrijednosti - intelektualnih i moralnih vrlina, znatiželje, traženja novih spoznaja, težnje za napretkom, otvorenosti, dijaloga, tolerancije i solidarnosti. Te ciljeve, tu ulogu, taj dug prema zajednici, sve to Sveučilište u Zagrebu, utemeljeno u svojoj već gotovo 350 godina dugoj povijesti, uz brižno čuvanje tradicije, može ostvariti samo uz otvorenost u svakom pogledu: otvorenost prema novim idejama, otvorenost u međusobnoj suradnji te otvorenost u komunikaciji, prvenstveno sa studentima kao primarnom i najvažnijem smislu našeg djelovanja, ali i sa svim partnerima i društvom u cjelini.

Stoga je ovo Program otvorenog sveučilišta za kakvo se zalažem. Njegove su temeljne odrednice:

1. Otvorenost Sveučilišta u Zagrebu prema javnosti kao i Rektorata prema sastavnicama.
2. Participativno, transparentno i odgovorno upravljanje Sveučilištem uz poštivanje svih propisa i procedura. Reafirmacija uloge svih sveučilišnih tijela, osobito Senata i svih odbora. Intenziviranje rada svih stručnih službi na korist i za potrebe svih sastavnica, studenata i zaposlenika.
3. Funkcionalno i horizontalno integriranje Sveučilišta uz očuvanje pravne osobnosti sastavnica. Poticanje međufakultetskih studijskih programa na svim razinama studija, međufakultetske izbornosti i interdisciplinarnih istraživačkih timova. Formalno-pravno olakšavanje svih oblika suradnje dviju ili više sastavnica.
4. Oživljavanje postojećih i uspostavljanje novih centara za potporu studentima i nastavnicima te osnivanje trgovačkog društva u vlasništvu Sveučilišta za komercijalnu djelatnost, kao zajedničkih servisa koji će biti na raspolaganju svim sastavnicama, svim studentima i nastavnicima.
5. Podizanje kvalitete nastave, prepoznavanje, poticanje, vrednovanje i nagrađivanje nastavne izvrsnosti.
6. Intenziviranje međunarodne studentske i nastavničke mobilnosti.
7. Unapređenje studentskog standarda te sustava stipendiranja i nagrađivanja studenata.

8. Pružanje snažne podrške autonomiji i djelovanju Studentskog zbora.
9. Osnaživanje studentske participacije u upravljanju Sveučilištem kroz uvođenje funkcije studenta-pomoćnika<sup>1</sup> rektora.
10. Popularizacija nastavničkih studijskih programa i financijsko pomaganje studenata nastavničkih studija, u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja (MZO), s ciljem promjene nezadovoljavajućeg statusa nastavnika u društvu.
11. Podizanje kvalitete istraživačkog rada, prepoznavanje, poticanje, vrednovanje i nagrađivanje znanstvene i umjetničke izvrsnosti uz uvažavanje različitih koncepcija i indikatora izvrsnosti u pojedinim područjima i disciplinama.
12. Poticanje prijava i podrška provođenju međunarodnih znanstvenih projekata.
13. Pokretanje programa sustavnog otvaranja razvojnih radnih mjesta.
14. Uvođenje novih doktorskih studija u skladu sa suvremenim znanstvenim tokovima.
15. Intenziviranje napora u transferu tehnologije i suradnje s gospodarstvom i pomoć istraživačkim timovima u tim aktivnostima, poticanje prijava i podrška provođenju tehnologijskih i razvojnih projekata.
16. Poticanje novih projekata i oblika suradnje umjetničkih akademija, kako međusobno, tako i sa sastavnicama iz drugih područja.
17. Unapređenje sustava osiguravanja kvalitete u svim aktivnostima Sveučilišta.
18. Smanjenje izdvajanja proračunskih sredstava u središnje sveučilišne fondove.
19. Aktivno upravljanje Fondom za razvoj Sveučilišta s ciljem pomaganja predfinanciranja znanstvenih, razvojnih i tehnologijskih projekata, stimulacije interdisciplinarnih nastavnih programa te podizanja kvalitete nastave.
20. Energičan nastavak prostornog razvoja, posebice nastavak uređenja, izgradnje i povećanja funkcionalnosti Kampusu Borongaj te oživljavanje projekta Sjeverni kampus.
21. Veća prisutnost Sveučilišta u zajednici kroz popularizaciju znanosti, predstavljanja studentskih postignuća i promociju i provedbu cjeloživotnog obrazovanja.
22. Dinamična prisutnost Sveučilišta u suvremenim oblicima javne komunikacije i organizacija proslave 350. obljetnice Sveučilišta u Zagrebu.

---

<sup>1</sup> Napomena: svi izrazi koji se koriste u tekstu, a imaju rodno značenje, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način i muški i ženski rod.

## SADRŽAJ

1. VIZIJA SVEUČILIŠTA.....	5
2. SVEUČILIŠTE I SASTAVNICE .....	6
3. STUDENTI U SREDIŠTU SVEUČILIŠNOG DJELOVANJA.....	9
4. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI RAD .....	14
5. UMJETNIČKI I UMJETNIČKO-ISTRAŽIVAČKI RAD .....	18
6. PROMICANJE KULTURE KVALITETE.....	19
7. LJUDSKI KAPACITETI: NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE .....	21
8. UPRAVLJANJE, FINACIJE, INFRASTRUKTURA I PROSTORNI RAZVOJ .....	23
9. TREĆA MISIJA SVEUČILIŠTA: SLUŽENJE ZAJEDNICI .....	26
10. VIDLJIVOST I KOMUNIKACIJA .....	27

## **1. VIZIJA SVEUČILIŠTA**

U temelju moje vizije Sveučilišta su studenti kao središte sveučilišnog djelovanja jer oni su osnovni razlog i smisao Sveučilišta. Sukladna je onoj, već zapisanoj u strateškim dokumentima Sveučilišta u Zagrebu: Sveučilište je nacionalno i regionalno središte obrazovnog i istraživačkog znanstvenog i umjetničkog rada studenata i nastavnika koji djeluju u skladu s akademskim vrijednostima, teže izvrsnosti i kreativnosti i u otvorenoj suradnji s okruženjem razvijaju društvo temeljeno na znanju, inovativnosti, održivom razvoju te demokratskim i etičkim načelima.

Na tom putu, u stalnom kretanju prema ostvarenju navedenih zadaća, Sveučilište mora biti otvoreno prema zajednici kojoj služi. Istovremeno, ono mora biti i nepokolebljivo u obrani akademskih vrijednosti.

Sveučilište mora biti inovativno, stvaralačko i neumorno u pokretanju istraživanja te u primjeni i prenošenju stečenih znanja. Ono mora biti sveobuhvatno i cjelovito jer samo tada je uistinu sveučilište. Ono mora biti istraživačko jer samo istraživačko sveučilište u punoj mjeri može ispuniti i svoju obrazovnu zadaću. Istovremeno, ono mora participirati u poduzetničkim inicijativama i stručnim projektima do najveće moguće mjere koja ne dovodi u pitanje obrazovni proces i istraživački rad. Sveučilište mora težiti izvrsnosti i u nastavnom i u znanstvenom i umjetničkom djelovanju vodeći računa o različitim koncepcijama izvrsnosti unutar različitih područja i disciplina.

U izgradnji i obrani navedenih vrijednosti, kao i u svim aspektima svog nastavnog i istraživačkog rada te služenja zajednici, Sveučilište u Zagrebu mora sačuvati svoju autonomiju kako bi moglo kritički promišljati i nezavisno iznositi stavove temeljene na rezultatima istraživanja i akademskim vrijednostima.

Tako shvaćeno Sveučilište može i mora biti glavna pokretačka snaga društva u cjelini; ne samo u izgradnji gospodarskog prosperiteta, nego i u stvaranju novih društvenih odnosa u duhu slobode, tolerancije, međusobnog razumijevanja, otvorenosti, dijaloga i poštivanja različitosti.

U stremljenju tim idealima i današnji nas trenutak, kao i svaki prethodni, stavlja pred nove izazove i traži da učinimo nove iskorake, nađemo nova rješenja. U tim kretanjima i potrebnim promjenama iznimno važna je uloga rektora koji mora imati sposobnost vođenja i trasiranja programskih odrednica. On treba voditi Sveučilište tako da svi procesi teku u urednoj

proceduri, u skladu s propisima te uz puno poštivanje svih sastavnica, svih sveučilišnih tijela i službi, svih studenata i nastavnika, svakog pojedinca.

Spreman sam posvetiti se ostvarenju navedenih zadaća i vjerujem da sam za to sposoban. Do sada sam obnašao niz važnih upravljačkih i društvenih dužnosti, a posljednjih sam pet godina aktivno sudjelovao u radu Senata i sveučilišnih tijela, poput Vijeća prirodoslovnog područja i Odbora za proračun. Tada, kao i u svom ranijem djelovanju, dosljedno sam poštovao demokratski princip i slijedio akademske vrijednosti. To mi daje vjeru da bih svojim iskustvom, pogledima i radnom energijom, zajednički i ravnopravno s odabranim timom suradnika i uz puni doprinos i suradnju svih sastavnica te sveučilišnih tijela i službi, mogao kao rektor služiti Sveučilištu u Zagrebu i svim njegovim studentima, nastavnicima i zaposlenicima.

## **2. SVEUČILIŠTE I SASTAVNICE**

Sveučilište u Zagrebu je najstarije, brojem studenata i zaposlenika najveće, i svojim znanstveno-istraživačkim i umjetničkim postignućima najbolje u Hrvatskoj. Naše 34 sastavnice, gotovo 80.000 studenata i približno 8.000 zaposlenih predstavljaju golemu snagu, ne samo u znanstvenom i umjetničkom pogledu i obrazovnom procesu, nego i izgradnji općeg društvenog napretka.

Potencijal za ispunjenje triju sveučilišnih misija – obrazovanja, istraživanja i djelovanja u zajednici, još je veći i naša je zadaća taj potencijal iskoristiti u punoj mjeri te time ulogu i mjesto Sveučilišta u Zagrebu dodatno osnažiti.

Bogatstvo Sveučilišta u Zagrebu leži u 34 sastavnice koje svjedoče o njenoj širini i sveobuhvatnosti. To bogatstvo imamo priliku multiplicirati, prije svega čvršćim funkcionalnim integriranjem, stvaranjem sinergije, poticanjem multidisciplinarnosti, podizanjem kvalitete istraživanja i poučavanja, inovativnošću i snažnijem utjecajem na gospodarske tokove te otvorenošću prema lokalnoj zajednici i građanima.

Smisao integracije nije formalne naravi. Integracija podrazumijeva specifičnosti pojedine sastavnice, njezine tradicije, samosvijesti i uhodanih uspješnih procedura. Svaka sastavnica Sveučilišta ima svoju povijest, svoj put, svoju posebnost i, konačno, pravnu osobnost. Integracija je prvenstveno poticanje horizontalne suradnje i studentske mobilnosti, stvaranje novih i podržavanje postojećih međufakultetskih studijskih programa na svim razinama studiranja, inzistiranje na izbornosti sadržaja koja nadilazi fakultetske granice, otvaranje zajedničkih istraživačkih programa u kojima sudjeluju istraživači s više sastavnica. Svaka

sastavnica treba uživati autonomiju u upravljanju, ustroju i financijskom poslovanju te definiranju svojih strateških prioriteta.

Racionalizacija pojedinih administrativnih procedura i zajedničko raspolaganje opremom i uslugama tehničkog i nenastavnog osoblja tada će, u prirodnom nastavku tog procesa, biti posljedica takve funkcionalne, istraživačke i obrazovne integracije.

U tom je procesu nužno da sastavnice nastave razvijati svijest o pripadnosti Sveučilištu kroz intenziviranje komunikacije i suradnje Uprave Sveučilišta i sastavnica, kroz zajedničke i redovite sastanke s prodekanima, tajnicima, voditeljima ureda i povjerenstava, kao i drugim predstavnicima sastavnica.

Posebice je potrebno da strateški dokumenti sastavnica budu usklađeni s istovrsnim dokumentima koji su donijeti na razini Sveučilišta:

- *Strategijom istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom razvoja sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu*
- *Strategijom razvoja sporta Sveučilišta u Zagrebu*

Jednako je nužno da središnje službe Sveučilišta pojačaju svoju prisutnost na svakoj sastavnici i budu istinski servis fakultetima, nastavnicima i studentima. U tom je pogledu potrebno osnažiti integracijski potencijal i ulogu, povećanjem učinkovitosti i dostupnosti, svih zajedničkih sveučilišnih tijela: Uprave, Senata, Sveučilišnog savjeta, odbora, centara, ureda i povjerenstava.

Još su dva snažna integrativna faktora čije potencijale Sveučilište može osnažiti i čijim djelovanjem se može snažnije i dublje povezati.

Sveučilišni računski centar (SRCE) je mnogo više od administrativnog servisa. SRCE ima predispozicije i snagu objediniti, standardizirati i tehnički opsluživati koncepciju korištenja digitalnih tehnologija koje će, nedvojbeno, postajati sve snažnija komponenta u našem obrazovnom procesu. Mogućnosti na tom planu prilika su koju moramo iskoristiti.

Studentski centar (SC), s druge strane, jedna je od identifikacijskih točaka Sveučilišta u Zagrebu. Štoviše, njegova je uloga i povijesno i u budućnosti šira od služenja akademskoj zajednici. Studentski centar sa svim svojim uslugama, paviljonima, kulturnim i sportsko-

rekreacijskim sadržajima, treba ponovo postati mjesto okupljanja naših studenata i nastavnika, mjesto susreta, nositelj novih ideja, svojevrsni izlog naših aktivnosti. Umjetničkim akademijama Sveučilišta u Zagrebu to je najprirodnije mjesto za prezentaciju svojih postignuća i projekata. Istovremeno, Studentski centar ima priliku i zadaću biti portal našeg otvaranja prema zajednici, mjesto prezentacije postignuća svih naših studenata, razmjene ideja, kulturne i društvene živosti.

Konačno, predstavnici Sveučilišta će se u svom djelovanju u Rektorskom zboru i njegovim tijelima i povjerenstvima zauzimati za stavove koji će prethodno biti usuglašeni i artikulirani na svim relevantnim sveučilišnim tijelima. Jednako tako, Senat će biti pravodobno i temeljito informiran o svim aktivnostima, inicijativama, a posebice o odlukama Rektorskog zbora.

Smjernice:

1. Poticati kontinuiran i harmoničan razvoj svih sastavnica.
2. Intenzivirati komunikaciju i suradnju Uprave Sveučilišta i sastavnica.
3. Poticati izradu i ažuriranje istraživačkih i nastavnih strateških programa na svakoj sastavnici i njihovo usklađivanje sa strateškim programima Sveučilišta.
4. Poticati međufakultetske studijske programe na svim razinama studija i uspostavljanje interdisciplinarnih znanstvenih i stručnih projekata.
5. Uspostaviti, odnosno reafirmirati centre ili urede na razini Rektorata koji će biti proaktivni, međusobno koordinirani i na usluzi svakoj sastavnici, primjerice Centar za savjetovanje i podršku studentima, Ured za studente s invaliditetom, Sveučilišni centar za zdravstvenu zaštitu studenata, Centar za unapređenje nastavničkih kompetencija itd.
6. Osnovati trgovačko društvo za komercijalnu djelatnost u vlasništvu Sveučilišta kao servisa koji će biti na raspolaganju svim sastavnicama prilikom organizacije znanstvenih i stručnih skupova i drugih aktivnosti.
7. Intenzivirati aktivnosti SRCE-a s ciljem uvođenja i razvoja novih digitalnih metoda učenja i poučavanja.
8. Na mrežnim stranicama Sveučilišta pravodobno obavještavati zaposlenike, studente i javnost o svim važnim odlukama, događanjima, poslovanju i rezultatima.
9. Na razini Sveučilišta donijeti pravne akte koji će formalno-pravno olakšati sve oblike suradnje između sastavnica.
10. U suradnji s Vladom Republike Hrvatske intenzivirati napore u procesu sanacije SC-a.

### 3. STUDENTI U SREDIŠTU SVEUČILIŠNOG DJELOVANJA

Temeljna misija Sveučilišta u Zagrebu jest osigurati kvalitetno, inovativno i relevantno visoko obrazovanje koje je međunarodno prepoznatljivo i inkluzivno za sve studente bez obzira na njihovo porijeklo, socijalni status i druga obilježja. Sveučilište se u svojim strateškim dokumentima opredijelilo za akademsko obrazovanje temeljeno na ishodima učenja sa studentima u središtu obrazovnog procesa. Cilj je takvog usmjerenja poticati najvišu kvalitetu akademskog obrazovanja te osigurati kvalitetnu podršku studentima za njihov cjelokupni rast i razvoj u buduće stručnjake koji će biti prepoznati na globalnom tržištu rada i koji će posjedovati vještine za život i rad u različitim okruženjima. Osim toga, zadatak je Sveučilišta stvarati uvjete u kojima će studenti preuzeti aktivnu ulogu kako u svom obrazovanju tako i u upravljanju Sveučilištem, kako bi stekli vrijednosti i preuzeli odgovornost za osobni razvoj i razvoj društva u cjelini te tako nadopunili kompetencije stečene studiranjem.

Povoljna je okolnost što je Sveučilište još 2014. godine donijelo niz strateških dokumenata za razdoblje do 2025. godine (*Strategiju studija i studiranja, Strategiju razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja, Strategiju razvoja podrške studentima i Strategiju sustava osiguravanja kvalitete*) koji predstavljaju izvrstan temelj za razvoj inovativnog, kreativnog i visoko kvalitetnog akademskog obrazovanja sa studentima u njegovom središtu. S obzirom da je došlo do određenog zastoja u provedbi navedenih strateških ciljeva, u idućem razdoblju treba intenzivirati napore za ostvarivanje konkretnih akcijskih planova navedenih u tim dokumentima i praćenje provedbe tih planova na godišnjoj razini.

Posljednjih je desetljeća došlo do značajnih društvenih i tehnoloških promjena koje utječu i na cjelokupno obrazovanje, pa tako i ono visokoškolsko. To je obrazovanje danas široko dostupno i inkluzivno što kao posljedicu ima heterogenost studenata po raznim obilježjima. Tržište rada svojom promjenljivošću također nameće visokoškolskom sustavu spremnost na brze prilagodbe. Najveći zahtjev za promjenom, ipak, dolazi od samih studenata koji su odrasli u digitaliziranom svijetu i ne teže za usvajanjem činjenica koje su im lako dostupne, nego konkretnim primjenama znanja i oslobađanjem potencijala za kreativne iskorake.

Organizacija obrazovnog procesa mora biti primarno i kontinuirano usmjerena potrebama studenata (*eng. student centered learning*) na svim razinama studija. Relevantni i doseživi ishodi učenja trebaju biti primarni cilj ovog procesa. Ishodi učenja trebaju biti usklađeni s budućim tržištem rada te uspostavljeni na metodologiji Hrvatskog kvalifikacijskog okvira jer je to preduvjet vertikalne mobilnosti. Interaktivna i praktična nastava u kojoj se koriste

suvremene metode poučavanja jamac je ostvarenja ishoda. Ondje gdje je primjereno, nastavu treba što više povezivati s praksom, odnosno organizirati je kroz projektne zadatke koji mogu naći svoju primjenu u realnom okružju, prije svega na samom Sveučilištu. Treba olakšati i poticati uključivanje u nastavu stručnjaka i znanstvenika izvan sveučilišnog miljea, poglavito na višim razinama studija te temeljem visokih i transparentnih kriterija poticati stjecanje naslovnih znanstveno-nastavnih zvanja.

Značajan potencijal za organizaciju inovativne i kreativne nastave leži u kreiranju međufakultetskih kolegija na preddiplomskoj i diplomskoj razini studija te čitavih programa na poslijediplomskoj razini. Treba poticati horizontalnu mobilnost studenata koja se ostvaruje kroz ponudu izbornih kolegija otvorenih za studente različitih studijskih smjerova i za koje ne trebaju preduvjeti. Svaka bi sastavnica trebala moći ponuditi neki minimalni broj (za početak, barem po jedan na svakom preddiplomskom ili integriranom studijskom programu) izbornih kolegija koji bi bili namijenjeni svim studentima Sveučilišta. Organizacija ljetnih škola također je prilika za iskorak u tom smjeru jer one predstavljaju poticajno okruženje, a pružaju izniman potencijal za ostvarivanje načela interdisciplinarnosti i međunarodne prepoznatljivosti sveučilišta.

Treba poticati i kreiranje poslijediplomskih specijalističkih studija koji će biti stvoreni u suradnji s vanjskim dionicima (primjerice, strukovnim udruženjima, gospodarstvom, civilnim sektorom). Na doktorskoj razini studija treba poticati funkcionalnu integraciju Sveučilišta ne samo kroz nastavne predmete nego i kroz istraživački rad.

Međunarodna suradnja pridonosi vidljivosti i prepoznatljivosti Sveučilišta. Stoga treba uložiti dodatne napore u olakšavanje horizontalne mobilnosti studenata u međunarodnom okružju. Kako bismo privukli strane studente treba stimulirati izvođenje kolegija, ali i kompletnih studijskih programa na engleskom jeziku. Našim studentima treba olakšati odlazak na inozemna sveučilišta kroz učinkovit rad Ureda za međunarodnu suradnju.

Sveučilište treba unaprijediti sustav nagrađivanja studenata koji pokazuju iznimne rezultate, poticati studentske projekte koji odgovaraju na važne potrebe zajednice te uložiti napore u njihovu javnu promociju. Važna je zadaća i oživljavanje sportskog entuzijazma studenata. Sveučilište treba bit snažno uključeno u (su)organizaciju onih sportskih manifestacija koje počivaju na amaterizmu, masovnosti i suradnji.

Preduvjet za motiviranog studenta jest motivirani nastavnik. Svaki znanstvenik i istraživač nije nužno motiviran i kvalitetan nastavnik. Odlukom Senata 2013. godine osnovan je Centar za unapređenje nastavničkih kompetencija koji, nažalost, nije zaživio. Zadaće Centra dobro su

definirane u *Strategiji studija i studiranja*, a odnose se na kontinuirano usavršavanje nastavnika i unapređenje nastavničkih kompetencija te stvaranje motivirajućeg i kreativnog akademskog okruženja. U budućem razdoblju treba revitalizirati aktivnosti ovog Centra i potaknuti provođenje ciljeva definiranih strateškim dokumentima. Posebnu pažnju treba posvetiti inicijalnoj edukaciji nastavnika tj. edukaciji asistenata, doktoranada i docenata. Aktivnosti Centra, međutim, trebaju biti na raspolaganju svim nastavnicima koji to žele, a posebice onima za čije su nastavničke kompetencije studenti indicirali potrebu unapređenja. Nastavničke kompetencije treba sustavno razvijati kroz matične ustanove (koristiti već postojeće primjere dobre prakse i razvijati nove), angažmanom sveučilišnih sastavnica pedagoškog smjera te aktivnostima samog Centra. U Centru treba provoditi sustavna istraživanja svih aspekata akademskog procesa u svrhu davanja smjernica za daljnja poboljšanja.

Izvrsnost studenata usko je povezana s izvrsnošću društvene infrastrukture i sustava podrške studentima (*Berlin Declaration on Social Dimension*, 2011.) koji omogućavaju studentima da završe studij bez prepreka vezanih uz njihov zdravstveni, socijalni i ekonomski status. Pristup visokom obrazovanju treba biti temeljen na jednakim mogućnostima. Primjeri dobre prakse eminentnih europskih i svjetskih sveučilišta pokazuju da se napor uložen u osiguravanje sustava podrške studentima u svim područjima života tijekom studiranja višestruko vraća kroz izvrsnost i prepoznatljivost sveučilišta.

Ovakvo opredjeljenje ugrađeno je u strateški dokument *Strategija razvoja podrške studentima 2013.-2025.* u kojem su vrlo precizno definirani ciljevi i rokovi njihovog ostvarivanja. Nažalost, posljednjih se godina nije dovoljno intenzivno radilo na njihovom ostvarivanju te u budućem razdoblju treba uložiti dodatni napor u njihovoj provedbi. Ovo je osobito važno zbog podataka koji govore da nemali broj studenata (oko 40% na preddiplomskoj razini i 10% na diplomskoj) ne završi studij u roku propisanom Statutom Sveučilišta (dvostruko od nominalnog trajanja).

Treba jačati razvoj stupnjeviteg modela sustava podrške studentima koji podrazumijeva pružanje podrške na razini odsjeka i zavoda, fakulteta i samog sveučilišta. Značajan dio podrške treba se pružiti u neposrednom studentskom okruženju na razini odsjeka ili zavoda. Ovo se odnosi na orijentacijski tjedan za studente prve godine studija, mentorstvo, vršnjačko tutorstvo, grupe za učenje, mrežne stranice i informativne materijale. Složenije situacije i probleme koji zahtijevaju specijalizirane intervencije treba upućivati na intermedijarnu razinu fakulteta, na kojoj će se pružati savjetovanje u vezi studentske mobilnosti, orijentacije u

studiju i karijeri, pravnih i financijskih pitanja, te pružanja podrške studentima s invaliditetom. Na razini sveučilišnih službi treba organizirati različite oblike ekspertne podrške. Ovakav model službi podrške prepoznat je u svijetu kao optimalan s obzirom na djelotvornost i ekonomičnost.

U budućem razdoblju treba reafirmirati Centar za savjetovanje i podršku studentima koji je osnovan 2013. godine s ciljem koordiniranja i osiguravanja sustavnog pružanja podrške studentima svih sastavnica Sveučilišta u okviru akademskog, karijernog i osobnog savjetovanja i usmjeravanja te drugim potrebnim područjima podrške (informiranje o zdravstvenoj zaštiti, podzastupljenim i ranjivim skupinama...).

Potrebno je energično osnažiti sve aktivnosti Centra, kako savjetodavne tako i koordinacijske. Pritom valja napomenuti da se neke službe koje su vezane uz sveučilišnu razinu pružanja usluga organizacijski mogu smjestiti na pojedinim sastavnicama koje imaju najbolje uvjete za osiguravanje pojedinih vrsta podrške ili se čak mogu ugovorno prepustiti vanjskim partnerima (primjerice, organizacija stanovanja, prehrane ili zdravstvene skrbi).

Treba ponovo pokrenuti i osnažiti aktivnosti koje se odnose na karijerno savjetovanje, budući da su takve aktivnosti potrebne svim studentima i sami studenti izražavaju potrebu za njihovom organizacijom, pa je stoga potrebna tješnja suradnja s važnim vanjskim dionicima.

Ured za studente s invaliditetom treba ponovo preuzeti zadaću sustavnog afirmiranja načela jednakih mogućnosti i nuditi izravnu pomoć pri rješavanju specifičnih problema studenata s invaliditetom koji se mogu pojaviti tijekom studiranja. Treba ponovo pokrenuti Psihološko savjetovalište te predložiti optimalne modele zdravstvene i stomatološke zaštite studenata. Kroz medije i Smotru sveučilišta treba snažno afirmirati otvorenost Sveučilišta podzastupljenim skupinama (osobama s invaliditetom, studentima iz sustava alternativne skrbi, studentima lošijeg socijalno-ekonomskog statusa, onima koji su u obitelji prva generacija koja studira i ostalim ranjivim skupinama). Treba uložiti maksimalne napore u uklanjanje svih barijera (prostornih, ali i onih psiholoških) te da se sve sastavnice učine dostupnim studentima s invaliditetom.

Na jednak način, kroz osiguravanje individualnog pristupa i fleksibilizaciju nastavnog procesa, treba pristupiti i studentima koji postižu vrhunske rezultate u studiranju ili pak u sportu i kulturi.

Sveučilište u Zagrebu treba razviti transparentan, stabilan i učinkovit sustav stipendiranja i subvencioniranja studenata. Pri tome treba razviti transparentna pravila i kriterije te jasno odrediti ciljne skupine studenata na koje se sustav financijske podrške odnosi. Bespovratne stipendije trebaju biti poglavito namijenjene prema načelu potrebe, prije svega za socijalno

ugrožene te podzastupljene skupine studenata. Potrebno je unaprijediti sustav nagrađivanja izvrsnih studenata te u partnerstvu s MZO pokrenuti programe stipendiranja i povoljnog kreditiranja studenata u nastavničkim zanimanjima. Treba uložiti napore u uključivanje vanjskih dionika u poticajne mehanizme potpore, naročito iz STEM (*eng.* Science, Technology, Engineering, and Mathematics) područja uz mogućnosti zapošljavanja po završetku studija.

Treba učiniti daljnje napore u unapređenju modela participacija studenata u troškovima studija temeljem analiza o prolaznosti i završnosti studenata kao i položaja podzastupljenih skupina. U kontekstu sve većeg broja privatnih visokih škola i sveučilišta treba otvoriti raspravu o mogućnosti studiranja uz rad s ciljem povećanja konkurentnosti našeg Sveučilišta. Svi stipendijski programi svakako moraju biti na raspolaganju studentima prije upisa na Sveučilište te biti dostupni tijekom cijelog studiranja (ako student ispunjava uvjete) jer jedino tako mogu privlačiti studente osiguravajući stabilnost tijekom cijelog razdoblja studiranja. Sveučilište treba skrbiti o standardu studenata brinući za kvalitetnu prehranu i smještaj tijekom studija.

S ciljem potpunije participacije studenata u radu Uprave Sveučilišta predložit će se uspostavljanje funkcije studenta-pomoćnika rektora. Uloga studenta-pomoćnika rektora sastojat će se u zastupanju studentskih interesa, koordinacije rada studentskih organizacija i studentskih pravobranitelja s Upravom Sveučilišta te kvalitetnijem predstavljanju Sveučilišta u studentskim aktivnostima, uz zaštitu autonomije i djelovanja studentskih zborova i drugih studentskih organizacija.

Sveučilište će pružiti maksimalnu potporu radu Studentskog zbora (SZ). U suradnji sa studentom-pomoćnikom rektora i Studentskim zborom Sveučilište će zagovarati promjene Zakona o Studentskom zboru koje će povećati mogućnost utjecaja i djelovanja SZ-a na svakoj sastavnici, povećati izlaznost na izbore i osnažiti financijsku autonomiju SZ-a.

Sveučilište će pomoći i da se rad studentskog pravobranitelja promiče i unapređuje, primjerice tako da se potpomogne formiranje Ureda studentskog pravobranitelja u kojem bi radili studenti volonteri pri čemu bi Sveučilište moglo osigurati potrebne resurse (poput uredskog materijala, usluge tiskanja i kopiranja i sl.).

Smjernice:

1. Poticati izvrsnost u nastavnom radu; na svakoj sastavnici razviti sustav prepoznavanja, vrednovanja i nagrađivanja nastavne izvrsnosti.
2. Potaknuti nastavnike na kreiranje prikladnih i inovativnih nastavnih metoda. Primjere dobre prakse valja istaknuti na mrežnim stranicama Sveučilišta.

3. Poticati objavljivanje nastavne literature na hrvatskom jeziku.
4. Poticati kreiranja prikladne e-inačice svih kolegija čija priroda to dozvoljava koje će biti recenzirane s obzirom na sadržaj i metodiku poučavanja.
5. Potaknuti kreiranje mreže međufakultetskih izbornih kolegija.
6. Poticati horizontalnu mobilnost na svim razinama studija.
7. Poticati osmišljavanje i provođenje ljetnih škola koje će promovirati interdisciplinarnost i međunarodnu suradnju.
8. Poticati kreiranje poslijediplomskih specijalističkih studija prilagođenih potrebama zajednice.
9. Unaprijediti sustav stipendiranja studenata kao i prepoznavanja te nagrađivanja izvrsnih studenata. Vratiti novčanu komponentu Rektorove nagrade za studentska postignuća.
10. Kontinuirano voditi brigu o unapređivanju studentskog standarda.
11. Poticati studentske projekte usmjerene k odgovaranju na potrebe zajednice te ih javno promovirati. Snažno promovirati kulturu volontiranja.
12. Poticati i osnažiti sportske aktivnosti studenata u sklopu Sveučilišta.
13. Promicati međunarodnu mobilnost studenata te uspostaviti transparentni sustav priznavanja i vrednovanja studentskih izvannastavnih aktivnosti.
14. Revitalizirati Centar za unapređenje nastavničkih kompetencija i prionuti ostvarivanju ciljeva koji su predviđeni *Strategijom studija i studiranja*.
15. Energično osnažiti centar za savjetovanje i podršku studentima te dati svu podršku u ostvarivanju akcijskog plana u strategiji pružanja podrške studentima.
16. Uložiti maksimalne napore kako bi se uklonile prostorne i psihosocijalne barijere za potpuno uključivanje studenta s invaliditetom i studenata ostalih podzastupljenih skupina.
17. Ustanoviti funkciju studenta-pomoćnika rektora.
18. Dati snažnu podršku autonomnom djelovanju Studentskog zbora i promovirati ulogu studentskog pravobranitelja.

#### **4. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI RAD**

Danas kad digitalna transformacija i pametni strojevi postaju sastavni dio našeg svakodnevnog života, mijenjajući način rada, mobilnosti, sigurnosti, praktičnosti i zabave, najveći utjecaj na ukupni razvoj suvremenog društva imaju znanje, inovacije i nove tehnologije. Istovremeno, brzina i intenzitet promjena traže da društvena, a osobito

humanistička i umjetnička istraživanja pokušaju naći odgovore na pitanja koje nosi novo vrijeme, da nam pomognu pojmiti sve društvene i duhovne dimenzije svijeta u kojem živimo.

U tom pogledu zadaća je Sveučilišta u Zagrebu da bude neumorno u zagovaranju toliko često osporavane činjenice: znanost je društveno koristan rad.

S druge strane, ni obrazovna misija Sveučilišta ne može se uspješno ostvariti bez kvalitetnog istraživačkog rada. Jedinstvo i snažna prožetost istraživanja, obrazovanja, transfera tehnologija i inovacija temelj su svakog istraživačkog sveučilišta kakvo naše sveučilište jest, želi i mora biti. Jedino takvo, Sveučilište može uspješno odgovoriti na potrebe društva.

Kako bi to bilo moguće, Sveučilište ima odgovornost i obavezu da se izbori za razvojni i poticajni proračun u procesu ugovaranja novih programskih ugovora i da, istodobno, usmjerava i potiče rad svojih sastavnica, širi i unapređuje kulturu izvrsnosti u istraživačkom radu te razvija multidisciplinarnost. Svi su ovi stavovi u skladu sa *Strategijom istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu*.

Sveučilište u Zagrebu ima potencijal biti još uspješnije i prepoznatljivije po znanstvenoj aktivnosti u europskim i globalnim razmjerima. Ipak, zbog dugotrajnog smanjenja i neplanskog ulaganja u znanstvena istraživanja, ali i neravnomjerne zastupljenosti znanstvenih aktivnosti na Sveučilištu, pozicija Sveučilišta posljednjih godina kontinuirano slabi. Nužno je, stoga, nastaviti s osnaživanjem znanstvene aktivnosti u područjima u kojima smo međunarodno prepoznatljivi, primjerice u biomedicinskom i STEM području, ali i snažno poticati aktivnosti u onim disciplinama koje svojom znanstvenom produktivnošću u ovom trenutku ne mogu samostalno pratiti trendove kao i u onima koje svoje realne potencijale nedovoljno koriste. Na taj će se način stvoriti uvjeti za ravnomjeran i harmoničan razvoj svih područja.

S druge pak strane, osam od ukupno trinaest Znanstvenih centara izvrsnosti (ZCI) u Republici Hrvatskoj, čiji su nositelji sastavnice našeg Sveučilišta, kao i sudjelovanje djelatnika Sveučilišta u radu ostalih ZCI, mogu svojim aktivnostima značajno pridonijeti budućem porastu znanstveno-istraživačkih aktivnosti na Sveučilištu. Nužan nam je, međutim, još značajniji iskorak u istraživačkom radu. Preduvjet za takav iskorak je uspostava, razrada i primjena motivirajućih i razvojnih kriterija uspješnosti.

Sveučilište se mora snažno založiti za redefiniranje kriterija izvrsnosti. Ti kriteriji neizostavno moraju uvažavati različitosti među područjima i specifičnosti pojedinih disciplina. Vrednovanje samo na brojčanim podacima neodrživo je i negativno utječe na razvoj znanosti.

I nedavne vanjske analize pokazale su da Sveučilište ne zaostaje količinom, nego kvalitetom znanstvene produkcije. Kriteriji kojima se trebamo okrenuti u vrednovanju našeg istraživačkog rada svakako trebaju, osim broja objavljenih znanstvenih radova, uključiti i ostale relevantne pokazatelje znanstvenog i umjetničkog rada. Definiranjem na razini vijeća područja, a nakon toga dosljednom primjenom tih kriterija, svako područje, svaka sastavnica će moći prepoznati svoje najbolje istraživače, a Sveučilište će moći identificirati najuspješnije istraživačke skupine.

Dostupnost kvalitetne znanstvene literature jedan je od temeljnih uvjeta znanstvenih aktivnosti pa će Sveučilište uložiti napore da osigurava stalan pristup najvažnijim literaturnim bazama.

Za uspješno provođenje ovih aktivnosti nužno je objediniti i intenzivirati aktivnosti svih skupina Ureda za istraživanje.

Interdisciplinarnost treba snažno poticati u istraživačkom radu. Ključ uspjeha u rješavanju najzahtjevnijih društvenih izazova (klimatske promjene, zdravlje, kvaliteta života, starenje stanovništva, kvaliteta i proizvodnja hrane, sigurnost, odgoj i obrazovanje, ekonomska stabilnost) jest interdisciplinarni pristup, odnosno uključivanje različitih ekspertnih znanja i objedinjavanje resursa. Nužno je stoga poticati interdisciplinarnost svih projekata (istraživačkih, tehnoloških, obrazovnih) u sklopu Sveučilišta, ali i suradnju s drugim znanstvenim i javnim institucijama te gospodarstvom, kao i međunarodnu suradnju, a posebice uključivanje u međunarodne istraživačke konzorcije. Poseban naglasak treba staviti na potencijal društvenih, a posebice humanističkih i umjetničkih disciplina koje u sprezi s disciplinama iz STEM područja mogu uvelike pridonijeti sadržaju i kvaliteti projekata značajnih za cijelo društvo.

Programi doktorskih studija moraju odražavati promjene istraživačkih prioriteta i znanstvenih disciplina u nastajanju, dok istraživanja istovremeno moraju poticati inovativnost u obrazovnom procesu. Kako su kvalitetna istraživanja temelj kvalitete dokorskog obrazovanja, a sudjelovanje mladih znanstvenika u istraživanjima nužno za kreativan pristup rješavanju znanstvenih problema, od iznimne je važnosti osigurati kvalitetu postojećih dokorskih programa te poticati osnivanje novih, u skladu s potrebama suvremenih znanstvenih tokova. Potrebno je ciljati na veći broj specijaliziranih izbornih kolegija, a manji broj obaveznih, kako bi se veći dio vremena posvetio istraživačkom radu, te kako bi kolegiji što bolje osposobili doktorande u okviru tematike njihovog doktorata. Značajan doprinos kvaliteti dokorske izobrazbe na Sveučilištu može dati kreiranje i provođenje

interdisciplinarnih studijskih programa kao i zajedničkih doktorskih programa s inozemnim sveučilištima (*eng. Joint Programme Studies*) kao i mogućnosti stjecanja dvojnih doktorata (*eng. Thesis Coututelle*), što će se snažno poticati te u administrativnom smislu maksimalno olakšati kroz proaktivno djelovanje Ureda za doktorske studije i programe. Doktorske studije je potrebno kontinuirano unapređivati kroz redovito provođenje postupaka samoanalize.

Na planu inovacija Sveučilište ima kapacitet pokrenuti Hrvatsku iz sadašnje pasivne pozicije i znatno je podići na svjetskim ljestvicama inovativnosti. To se može pospješiti, uz ostalo, obnovom i jačanjem hrvatskog inovacijskog sustava. Napore i inicijative u tom smjeru Sveučilište treba poduprijeti kako financijski (sredstva potpora i Fonda za razvoj Sveučilišta) tako i administrativno, pružanjem pomoći pri prijavi i provedbi tehnoloških projekata, kao i svih aktivnosti naših istraživača usmjerenih primjenama i prijenosu tehnologije.

Smjernice:

1. Na razini vijeća područja definirati specifične kriterije izvrsnosti kojima je moguće identificirati najuspješnije istraživačke skupine unutar područja i disciplina.
2. Ustanoviti godišnje sveučilišne nagrade za znanstveni rad, poput *Nagrade Fran. Bošnjaković* i *Nagrade Andrija Mohorovičić*, u svim znanstvenim područjima te u umjetničkom području.
3. Poticati osnivanje povjerenstva za unapređenje istraživačkog rada na sastavnicama koje će definirati specifične kriterije uspješnosti i mjere (na razini sastavnice) za promicanje izvrsnosti i poticanje istraživačkog rada.
4. Ustanoviti godišnju nagradu za znanstveni rad koja bi se dodijelila za najvrjedniji znanstveni uspjeh u protekloj godini (ne gledajući pritom na zvanja, prethodne znanstvene uspjehe i ranija priznanja) sa svake pojedine sastavnice.
5. Osigurati financijsku i administrativnu pomoć pri prijavi i vođenju međunarodnih znanstvenih projekata, kao i znanstveno-tehnolojskih projekata. Sredstva za financijsku pomoć (predfinanciranje) mogu se dijelom osigurati iz Fonda za razvoj Sveučilišta.
6. Poticati uvođenje novih doktorskih studija u skladu sa suvremenim znanstvenim tokovima.
7. Osnažiti suradnju s drugim domaćim i inozemnim sveučilištima, kao i s javnim znanstvenim institutima s ciljem povećanja istraživačkih kapaciteta i potencijala za stručne projekte, inovacije i transfer tehnologije.

## 5. UMJETNIČKI I UMJETNIČKO-ISTRAŽIVAČKI RAD

Sveučilište ne može biti sveučilište u punom smislu riječi bez razvoja studija u području umjetnosti i umjetničkog istraživanja. Položaj i djelovanje umjetničkih akademija opisani su i na strateškoj razini u *Strategiji razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu*.

Sveučilište je i do sada bilo prepoznatljivo dugogodišnjim radom i postignućima, ugledom i općedruštvenim značajem rezultata studenata i nastavnika naših triju umjetničkih akademija kao i drugih istraživača i autora u umjetničkom području.

Međutim, trenutni problemi s kojima se susreću umjetničke akademije su brojni, a neki od njih i sasvim specifični: od izrazito nepovoljnog omjera broja istraživača/nastavnika i broja studenata s obzirom na intrinzičnu potrebu za individualnom nastavom, preko vitalno važne potrebe angažmana brojnih umjetnika u svojstvu vanjskih suradnika do neadekvatnosti prostora u kojima trenutno djeluju Akademija dramske umjetnosti (ADU) i Akademija likovnih umjetnosti (ALU).

U pogledu vanjske suradnje jasno je da su ovdje potrebe bitno drugačije nego u drugim područjima: umjetnički studiji nužno trebaju suradnju s najboljim umjetnicima koji nisu u sveučilišnom sustavu. Pored toga, tu je i potreba za vanjskom suradnjom niza pratećeg i tehničkog osoblja (primjerice, šminkera, garderobijera, oružara, modela i sl.) koje nije racionalno zapošljavati u sustavu. Te su potrebe u velikoj mjeri, iako ne i dovoljno, prepoznate i u dosadašnjem financiranju vanjske suradnje na umjetničkim akademijama.

Umjetničko istraživanje, kao oblik stjecanja novih znanja i spoznaja u području kulturne kreativnosti te iznalaženja novih načina njihove primjene, još nije organizirano kao sustavna aktivnost na Sveučilištu u Zagrebu. To nameće pitanje pokretanja doktorskog programa u području umjetnosti u čijoj bi realizaciji sudjelovali istraživači i umjetnici iz svih umjetničkih područja.

Konačno, potrebno je uložiti daljnje napore u adekvatno zakonsko reguliranje umjetničkog područja u sustavu visokog obrazovanja i znanosti.

S druge strane, potencijal umjetničkih akademija u sveučilišnom i javnom životu još je uvijek nedovoljno iskorišten. Brojne su mogućnosti pokretanja studentskih projekata na razini jedne ili više sastavnica unutar umjetničkog područja, kao i projekata, primjerice u domeni informiranja javnosti o životu Sveučilišta, u kojima bi studenti umjetničkih akademija mogli surađivati sa studentima iz društveno-humanističkog područja.

Smjernice:

1. Zagovarati partnerstvo Ministarstva kulture i MZO u financiranju rada umjetničkih akademija; prije svega u produkciji studentskih radova i međunarodnoj suradnji.
2. Poticati i razvijati kontinuiranu umjetničku suradnju svih umjetničkih akademija.
3. Potaknuti razvoj transdisciplinarnih istraživačkih projekata.
4. Nastavnicima na umjetničkim akademijama omogućiti odgovarajuće oblike rada koji bi bili poticajni za razvijanje vlastitih istraživačkih projekata.
5. Pokrenuti doktorski program u području umjetnosti.
6. U suradnji s Vijećem umjetničkog područja zagovarati daljnje zakonsko reguliranje umjetničkog područja u sustavu visokog obrazovanja.
7. Ojačati suradnju umjetničkih akademija s kulturnim institucijama i nezavisnim organizacijama.
8. U suradnji s Gradom Zagrebom riješiti vlasnička i prostorna pitanja ADU i ALU te osigurati povećanje sudjelovanja Grada Zagreba u financiranju rada umjetničkih akademija.

## **6. PROMICANJE KULTURE KVALITETE**

Kultura kvalitete prenosi ideju kvalitete kao zajedničke vrijednosti i zajedničke odgovornosti svih članova Sveučilišta – studenata, nastavnika i administrativnog osoblja. Pri tome se kvaliteta ne odnosi samo na izvrsnost već i na trajni razvoj i unapređenje svih aspekata djelovanja i rada na Sveučilištu. Promicanje kulture kvalitete mora biti poticajno za sve dionike, nikako ne nametnuto niti shvaćeno kao dodatno administrativno opterećenje. Osiguravanje kvalitete je srž akademskog etosa.

Kvaliteta treba biti odraz želje svakog dionika za unapređenjem vlastitog rada, novim inicijativama i njihovim primjenama. Ona podrazumijeva ohrabrivanje samovrednovanja, preispitivanje vlastite prakse i iznalaženje novih i djelotvornih pristupa. Samovrednovanje je temelj kulture kvalitete i njega valja provoditi na svim razinama – od razine Sveučilišta kao vrlo složenog sustava, njegovih sastavnica, studijskih programa, pa do svake ustrojbene jedinice i u konačnici svakog pojedinca.

Sveučilište u Zagrebu je puno pažnje posvetilo formalno-pravnom okviru sustava za osiguravanje kvalitete. Donesen je niz dokumenata (*Politika osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete, Priručnik za osiguravanje*

*kvalitete, Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu*) koji predstavljaju odličan temelj za daljnji razvoj sustava osiguravanja kvalitete.

Posljednjih su godina u nekoliko navrata provedeni postupci unutarnjeg i vanjskog vrednovanja (unutarnje vrednovanje Sustava za osiguravanje kvalitete, *European University Association*, Agencija za znanost i visoko obrazovanje) koji su pokazali jake strane Sveučilišta, ali ukazali i na neke izazove. To se prije svega odnosi na neujednačen razvoj sustava za osiguravanje kvalitete na sastavnicama. Dok je na nekima sastavnicama sustav osiguravanja kvalitete ocijenjen kao razvijen ili napredan, na drugima ga treba značajno unaprijediti. U budućem razdoblju treba osigurati uvjete da sve sastavnice slijede primjere dobre prakse.

Ondje gdje je to moguće i opravdano treba u povjerenstva za osiguravanje kvalitete uključivati vanjske dionike, kao što su predstavnici gospodarstva i šire zajednice. Na taj se način dobiva „pogled izvana“ te se promiče ideja akademske zajednice kao javnog dobra.

Treba i dalje osnaživati rad Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom kako bi još snažnije promicali ideju dobrobiti koja proizlazi iz vrednovanja vlastitog rada. Zbog brojnih razloga vrednovanje se često shvaća kao kritika, a ne kao podrška. Zadaća Odbora i Ureda, ali i povjerenstava pri sastavnicama je promjena ovog stava i isticanje prednosti koju sa sobom nosi refleksija i samorefleksija.

Važno je naglasiti kako se kvaliteta ne odnosi samo na nastavni proces, već i na sve djelatnosti sastavnica i Sveučilišta u cjelini.

Smjernice:

1. Implementirati već donijete dokumente o osiguravanju kvalitete u svakodnevno funkcioniranje te na taj način osigurati djelatnicima i studentima lakše i učinkovitije funkcioniranje.
2. Intenzivirati daljnji rad na povećavanju kvalitete i učinkovitosti obrazovne, znanstveno-istraživačke, umjetničke i stručne djelatnosti. Ciljeve treba odrediti na temelju prikupljenih i analiziranih podataka iz različitih izvora (ISVU, povjerenstva za osiguravanje kvalitete na sastavnicama i dr.).
3. Poticati uključivanje vanjskih dionika u sustav osiguravanja kvalitete.
4. Promicati kulturu kvalitete i redovito provoditi ispitivanje zadovoljstva djelatnika i studenata te unapređivati sustav sukladno rezultatima.
5. Nastaviti s održavanjem Dana kvalitete uz predstavljanje posebnih projekata povjerenstava sa sastavnica.

## **7. LJUDSKI KAPACITETI: NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE**

Sveučilište u Zagrebu već dulje vrijeme djeluje u uvjetima ograničenja novih zapošljavanja. Zaustavljanje kadrovske razvoja sveučilišta u duljem razdoblju predstavlja dugoročnu blokadu društva i njegove ekonomije. Zaostajanje u infrastrukturnom smislu, u nekom kraćem razdoblju, nekako se i može nadoknaditi, ali gubitak kadrova ili kadrovske zaostajanje predstavlja često nepovratni gubitak za pojedina područja. Posljedica je takve politike da fakulteti koji se bave izrazito propulzivnim znanstveno-tehnološkim disciplinama nezaustavljivo nazaduju jer su najtalentiraniji mladi znanstvenici zapravo upućeni da priliku za razvoj svojih karijera i znanstveno-istraživačke pozicije traže u inozemstvu.

Stoga je apsolutno nužno da Sveučilište energično povede i predvodi inicijativu kojom će se u konačnici osigurati da Vlada Republike Hrvatske i nadležno ministarstvo pokrenu program otvaranja razvojnih radnih mjesta mimo zadanog skupnog koeficijenta. Minimalan broj tih razvojnih radnih mjesta trebao bi biti definiran unaprijed, na godišnjoj razini, u skladu s gospodarskim mogućnostima. S druge strane, godišnja kvota razvojnih radnih mjesta trebala bi biti raspodijeljena sveučilištima i javnim znanstvenim institutima sukladno indikatorima istraživačke uspješnosti i nastavnim potrebama.

S druge strane, nužno je da Sveučilište hitno demokratizira i učini transparentnijim proces izdavanja suglasnosti za raspisivanje natječaja za radna mjesta. Trenutno je politika izdavanja suglasnosti za raspisivanje natječaja isključivo u nadležnosti Uprave Sveučilišta. Potrebno je osnovati Odbor za ljudske resurse koji bi razmatrao sva relevantna pitanja iz ove problematike i svoje prijedloge podnosio Rektorskom kolegiju i Senatu na usvajanje. Zadaća tog odbora bila bi razmatrati i pratiti razvoj ljudskih resursa na sastavnicama te osigurati pravedan i poticajan postupak izdavanja suglasnosti za otvaranje novih radnih mjesta.

Osobito se to odnosi na predlaganje raspodjele razvojnih radnih mjesta, bilo generiranih iz rezervi unutar zadanog skupnog koeficijenta, bilo Sveučilištu dodijeljenih u okviru spomenutog Vladinog programa. Ta radna mjesta Odbor bi trebao usmjeravati u najuspješnije istraživačke grupe, odnosno sastavnice. Istodobno, Odbor bi trebao imati u vidu i specifične nastavne potrebe na pojedinim sastavnicama koje ne mogu biti zadovoljene unutar trenutno zadanog okvira. U svom radu Odbor će imati administrativnu podršku Ureda za ljudske resurse.

Posebnu pomoć i pažnju treba posvetiti i doktorandima i poslijedoktorandima u razvoju i planiranju njihovih karijera kroz aktivnosti Centra za savjetovanje i podršku studentima.

Potrebno je također unaprijediti mehanizme zadržavanja naših najzaslužnijih profesora i nakon stjecanja uvjeta za umirovljenje te promovirati instituciju profesora emeritusa.

Sva nastava unutar Sveučilišta, uključujući i onu koja se izvodi izvan sastavnice na kojoj je nastavnik zaposlen, trebala bi se u pravilu ubrajati u regularno nastavno opterećenje. Pored toga, trebalo bi normirati i voditeljstvo i završnih i diplomskih radova, kao i mentorski rad s doktorandima.

S druge strane, vanjska suradnja sa znanstvenicima izvan Sveučilišta je u brojnim slučajevima ne samo opravdana, nego i nužna. U svim tim slučajevima takvu vanjsku suradnju treba njegovati. Opravdano je, međutim, očekivati i potaknuti naše kolege koji su u naslovnim zvanjima i djeluju kao vanjski suradnici na sastavnicama Sveučilišta da prilikom objavljivanja svojih znanstvenih radova i drugih rezultata istraživanja kao afilijaciju navode i Sveučilište u Zagrebu.

Zaposlenicima u stručnim službama treba osigurati kontinuirano informiranje i otvarati mogućnost usavršavanja u područjima kojima se bave, uključivo poticanje razmjena u programima ERASMUS+ i CEEPUS.

Smjernice:

1. Ishoditi da Vlada Republike Hrvatske osmisli i provede višegodišnji program otvaranja razvojnih radnih mjesta u sustavu znanosti i visokog obrazovanja. U tom smislu Sveučilište će djelovati energično i proaktivno.
2. Osnovati Odbor za upravljanje ljudskim resursima kao savjetodavno tijelo Rektorskog kolegija i Senata.
3. Izdavanje suglasnosti za natječaje za radna mjesta staviti u nadležnost Senata.
4. Poticati i intenzivirati mobilnost znanstveno-nastavnog i nenastavnog osoblja.
5. Pozicionirati se kao akter u procesu kolektivnog pregovaranja, primjerice redefiniranja normiranja nastavnih opterećenja kako bi se adekvatno vrednovale sve nastavničke aktivnosti od šireg interesa za sastavnice, odnosno Sveučilište u cjelini.
6. Osmisliti formalne uvjete uz koje bi se moglo omogućiti smanjenje nastavnih opterećenja u nekom ograničenom razdoblju za nastavnike intenzivno angažirane u nekom projektu u sferi transfera tehnologije.
7. Poticati unapređenja u naslovna znanstveno-nastavna zvanja, a pri tome definirati minimalan broj znanstvenih radova i rezultata znanstvenog istraživanja koji su objavljeni s afilijacijom Sveučilišta u Zagrebu nakon zadnjeg izbora.

8. Na svim sastavnicama donijeti dokument o ustrojstvu radnih mjesta, a tamo gdje takvi dokumenti postoje, po potrebi ih ažurirati.
9. Donijeti dokument o ustrojstvu radnih mjesta na Rektoratu.

## **8. UPRAVLJANJE, FINACIJE, INFRASTRUKTURA I PROSTORNI RAZVOJ**

Upravljanje Sveučilištem mora biti participativno, transparentno i odgovorno te otvoreno prema javnosti. U tom pogledu nužno je da svi organi upravljanja u svom radu beziznimno slijede odredbe Statuta i drugih pravnih akata Sveučilišta kao i svih općih akata Republike Hrvatske. Pravni akti svih sastavnica moraju biti usklađeni s odgovarajućim aktima usvojenim na sveučilišnoj razini.

U svom svakodnevnom radu rektor, Rektorski kolegij u užem i širem sastavu te Senat Sveučilišta konzultirat će sveučilišne odbore o svim pitanjima koja po odredbama Statuta Sveučilišta spadaju u djelokrug tih odbora.

Što se tiče financiranja, Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske predviđa sustav raspodjele javnih sredstava visokim učilištima putem cjelovitih programskih ugovora koji je već zaživio. Upravo s novim mandatnim razdobljem započet će i novi ugovorni ciklus. U fazi pregovora zalagat ćemo se da sredstva namijenjena Sveučilištu budu barem jednaka prethodnima, a po mogućnosti i veća. Interna raspodjela sredstava za subvencije participacija u troškovima studija unutar Sveučilišta redefinirat će se tako da ukupni postotak sredstava koji ostaje pridržan na Sveučilištu za različite zajedničke potrebe bude smanjen u odnosu na sadašnjih 17,5%.

Rezervni i interventni fondovi koristit će se transparentno, na temelju prijedloga Odbora za proračun koji će definirati mjerila i kriterije za dodjelu sredstava. Ova mjerila svakako trebaju imati ugrađenu komponentu solidarnosti prema onim sastavnicama koje imaju relativno mali broj studenata, relativno velike materijalne troškove i relativno male mogućnosti (po prirodi svojih struka) za obimnije vlastite prihode.

Prilikom pregovaranja o novom programskom ugovoru zalagat ćemo se za to da se jasno postave ugovorni ciljevi zajedno s indikatorima koji će pratiti realizaciju tih ciljeva. Zagovarati ćemo pristup u kojem bi se MZO obavezalo da uspješno ostvarenje ugovornih ciljeva (pri čemu bi uspješnost bila eksplicitno utvrđena prethodno dogovorenim indikatorima) nagradi izvjesnim novčanim bonusom. Zagovarati ćemo stav da i druga ministarstva te Grad Zagreb značajnije sudjeluju u financiranju Sveučilišta; argument za taj stav jest činjenica da mnoge naše sveučilišne aktivnosti ili resursi imaju općedruštvenu svrhu

i na korist su svim građanima i izvan uobičajenih ili očekivanih okvira prisutnosti Sveučilišta u zajednici (primjerice, sveučilišne klinike, umjetnička postignuća, Botanički vrt, Seizmološka služba pri Geofizičkom odsjeku PMF-a).

Posebni naponi uložiti će se u povlačenje sredstava iz europskih fondova te intenzivirati rad Ureda za EU projekte.

Fond za razvoj Sveučilišta, definiran člankom 111. Statuta Sveučilišta temeljito će se redefinirati i s prihodovne i s rashodovne strane. Što se tiče namjene sredstava Fonda za razvoj Sveučilišta, donijet će se odgovarajući akti Sveučilišta (kako je i predviđeno stavkom 3 spomenutog statutarnog članka) koji će precizno definirati svrhu, relativne iznose i kriterije za dodjelu tih sredstava. Načelno, ideja je da namjena tih sredstava bude višestruka, ali nužno u funkciji razvoja; primjerice: za predfinanciranje znanstvenih i razvojnih projekata, pomoć pri prijavi patenata, za nagrade za znanstvenu izvrsnost, nagrade za nastavnu izvrsnost, za otvaranje međufakultetskih studijskih programa na svim razinama, uspostavljanje mreže izbornih kolegija kao oblika horizontalne mobilnosti studenata, pokretanje tečajeva za građanstvo i slično.

U pogledu infrastrukture nužno je uspostaviti, razvijati, ažurirati i afirmirati različite baze podataka poput Baze sveučilišnih kompetencija i ekspertiza, Baze istraživačkih skupina, Baze kapitalne opreme, baze međunarodnih i domaćih znanstvenih, tehnoloških, stručnih, obrazovnih i drugih projekata. Takve bi baze predstavljale ne samo još jedan doprinos funkcionalnoj integraciji Sveučilišta, nego bi bile korisne, osim sastavnicama, i partnerima iz javnih ustanova i gospodarstva te zajednici u cjelini.

Prostorni razvoj nastaviti će se u skladu sa Strategijom prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu 2013.-2025. Sveučilište je prostorno razjedinjeno u gradu Zagrebu, a djeluje i u još četiri grada: Čakovcu, Petrinji, Sisku i Varaždinu. U tom pogledu prostorni razvoj predstavlja poseban izazov. S druge strane, prostorna raspršenost Sveučilišta daje više prilike za oplemenjivanje društvenog života i prožimanje sa zajednicom.

Od nekoliko kampusa u Zagrebu relativno dobro su strukturirani Središnji, Biotehnički i Zapadni koji je formiran oko Kineziološkog fakulteta. Sjeverni kampus još uvijek je u nastajanju, a u konačnici bi trebao obuhvatiti KBF, Biomedicinsko središte na Šalati te kompletirani kompleks PMF-a na Horvatovcu. Daleko je najsloženija situacija s novim Kampusom Borongaj gdje je posljednjih godina došlo do potpunog zastoja u prijeko potrebnoj dinamici uređenja postojećih i izgradnje novih prostora. Sastavnice koje su tamo

već preseljene u svom radu osjećaju posljedice tog zastoja – od nepotpune funkcionalnosti do nedostatka prometne i opće komunalne infrastrukture.

Stoga je potrebna energična akcija da se nastavi s definiranjem i kompletiranjem Sjevernog kampusa, a osobito da se nastavi izgradnja Kampusa Borongaj. Prije je potrebno načiniti novu analizu svih planova koji proizlaze iz spomenute strategije, te planove eventualno ažurirati, a onda zajedno s MZO i Gradom kao partnerima prionuti zajedničkom rješavanju ovog problema. Dobar dio projekta moći će se financirati iz europskih strukturnih i kohezijskih fondova, ali sasvim je jasno da je dovršetak Kampusa Borongaj moguć samo kao strateška akcija triju jednako zainteresiranih partnera: nadležnog ministarstva, Grada i Sveučilišta jer Sveučilište ne može ovaj projekt iznijeti samo. S druge strane, dovršenje Kampusa Borongaj u širem je društvenom interesu: i MZO i Grad time bi učinili značajne infrastrukturne iskorake čija važnost znatno premašuje neposrednu brigu o prostornom razvoju Sveučilišta.

Smjernice:

1. Osigurati participativno, transparentno i odgovorno upravljanje Sveučilištem.
2. Sjednice Senata otvoriti za predstavnike medija.
3. Kontinuirano inzistirati na povećanju izdvajanja za visoko obrazovanje i znanost, sa sadašnjih 0,84% BDP-a barem na razinu europskog prosjeka 2,03% BDP-a.
4. Zagovarati stav da i druga ministarstva te Grad Zagreb značajnije sudjeluju u financiranju Sveučilišta.
5. Redefinirati internu raspodjelu subvencija participacija školarina unutar Sveučilišta tako da postotak sredstava koji ostaje pridržan na Sveučilištu bude smanjen u odnosu na sadašnjih 17,5%.
6. Redefinirati ulogu i način financiranja Fonda za razvoj Sveučilišta te donijeti akte koji detaljno opisuju način raspolaganja i namjenu sredstava tog fonda.
7. Uspostaviti, odnosno ažurirati te razvijati i afirmirati baze infrastrukturnih podataka.
8. Reafirmirati i po potrebi ažurirati Strategiju prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu i izraditi iz nje izvedene etapne planove nastavka prostornog uređenja. Osobito inzistirati na nastavku izgradnje Kampusa Borongaj i Sjevernog kampusa.
9. Inzistirati na potpisivanju strateškog dokumenta i iz njega izvedenih operativnih akata s MZO i Gradom Zagrebom s ciljem preciznog definiranja operacionalizacije i vremenskog plana dovršenja Kampusa Borongaj i Sjevernog kampusa. S obzirom na

strateško značenje i ulogu u stvaranju moderne infrastrukture nužne za znanstveno-istraživački rad posebice u tehničkom području, Kampus Borongaj se ističe kao prioritet. Energično intenzivirati napore za dobivanje sredstava iz EU fondova u tu svrhu.

10. Kontinuirano voditi brigu o investicijskom održavanju onih sastavnica čije preseljenje nije planirano prostornim proširenjem Sveučilišta.
11. Intenzivirati suradnju sa svim gradovima u kojima su smještene sastavnice Sveučilišta, promicati svijest o značaju Sveučilišta za lokalni razvoj ali istovremeno i o sveučilišnim potrebama u kontekstu razvoja gradske infrastrukture.

## **9. TREĆA MISIJA SVEUČILIŠTA: SLUŽENJE ZAJEDNICI**

Opće služenje zajednici, uz znanstveni i umjetnički istraživački rad te obrazovni proces, dužnost je svakog, a osobito javnog sveučilišta. Najkraće rečeno, to je služenje kulturnom, gospodarskom i općem društvenom napretku.

U cilju doprinosa gospodarskom napretku potrebno je još više povećati apsorpcijski kapacitet Sveučilišta u Zagrebu za primijenjena istraživanja i provedbu stručnih i tehnoloških projekata. Sveučilište treba podupirati interes za poduzetničke inicijative i komercijalizaciju rezultata istraživanja svojih djelatnika do najveće mjere koja ne dovodi u pitanje obrazovni proces i znanstveni rad. Komercijalizacija rezultata istraživanja može se realizirati bilo kroz suradnju s vanjskim dionicima, bilo osnivanjem *spin-off* tvrtki. Inovacije i prijenos znanja i tehnologije i strateška su odrednica Sveučilišta opisana u 9. cilju *Strategije istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu*. Sve su aktivnosti u toj domeni u nadležnosti Povjerenstva za inovacije i transfer tehnologije, Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije i Ureda za transfer tehnologije.

Daljnji aspekt služenja zajednici je aktivna uloga Sveučilišta u zagovaranju i provođenju koncepta cjeloživotnog učenja. Sveučilište u Zagrebu pozvanije je od bilo koje druge institucije da se uključi u provedbu cjeloživotnog učenja zbog ekspertize svojih nastavnika. Mogućnosti koje se na ovom planu otvaraju su brojne: od cjelovitih specijalističkih poslijediplomskih studija, preko zaokruženih i strukturiranih, ali po formatu manjih programa, do izdvojenih jednopredmetnih tečajeva. Takvi se tečajevi koje bi građani mogli apsolvirati bez ikakvih kolegija-prethodnika mogu osmisliti i organizirati na svakoj sastavnici, a da se pritom ne naruši dignitet sveučilišnog obrazovanja. Osobito važno mjesto u ovom segmentu zauzima cjeloživotno obrazovanje nastavnika na svim obrazovnim razinama. Sveučilišne sastavnice

koje imaju nastavničke studijske programe pozvane su da povedu osobitu brigu o strukturiranom i neprekidnom usavršavanju nastavnika u osnovnim i srednjim školama.

U domeni javne funkcije bitnu ulogu ima i sveučilišna umjetnička produkcija. Intenzivnija prisutnost studenata naših umjetničkih akademija u javnom životu bit će na obostranu korist: i javnosti koja na takve projekte gleda s posebnom simpatijom, i studenata kojima se tako pruža prilika da predstave svoja postignuća široj publici.

Konačno, Sveučilište treba biti škola u temeljnom značenju te riječi: mjesto gdje se postavljaju pitanja i traže odgovori; forum visokoobrazovanih ljudi koji unapređuju i obogaćuju društvo, grade nove poglede, nove mostove, međusobno razumijevanje i solidarnost. Zato Sveučilište mora biti neumorno u promicanju, razvoju i obrani temeljnih građanskih vrijednosti: otvorenosti, dijaloga, tolerancije, zagovaranja individualnih i manjinskih prava, volontiranja, aktivizma i rada s mladima.

Smjernice:

1. Kroz rad nadležnog Povjerenstva, Centra i Ureda za transfer tehnologije osigurati aktivnu pravnu i administrativnu pomoć pri osnivanju *spin-off* tvrtki.
2. Pokrenuti interdisciplinarnе specijalističke studije u funkciji cjeloživotnog obrazovanja.
3. Pokrenuti i organizirati mrežu tečajeva i strukturiranih serija tematskih predavanja prikladnih za široku publiku, izvan formalnih studijskih programa.
4. Stimulirati i organizirati javne prezentacije postignuća studenata.
5. Zagovarati uključivanje sveučilišnih nastavnika u tijela zakonodavne i izvršne vlasti te u savjetodavna tijela na nacionalnoj i lokalnoj razini.
6. Organizirati javne tribine i popularizacijska predavanja u sveučilišnim prostorima uz sudjelovanje nastavnika i studenata, s ciljem promicanja znanja i obrazovanja, upoznavanja s najnovijim znanstvenim trendovima i postignućima, prijenosa znanja i tehnologija te zagovaranja vrijednosti otvorenog društva.

## **10. VIDLJIVOST I KOMUNIKACIJA**

U vrenju suvremenih društvenih gibanja gdje se granice pomiču ili čak sasvim nestaju osobito je važno za male zajednice, poput naše, naći svoje mjesto u globalnim odnosima i pritom očuvati identitet, tradiciju i svijest o pripadnosti. Nitko nije pozvaniji od Sveučilišta u Zagrebu da preuzme tu ulogu i ustraje u toj zadaći. Nužan preduvjet za ostvarenje te zadaće jest da sveučilište bude otvoreno jer samo takvo ono može biti vidljivo i prepoznato i u lokalnoj zajednici i u međunarodnom okviru.

Otvorenost je nužna jer samo tako sveučilište može biti bolje i konkurentnije; slijediti, a ponekad, nekim dostignućima, i predvoditi u znanstvenim i umjetničkim istraživanjima. Jedino tako ono može u našu zajednicu donijeti i primijeniti znanja i postignuća onih koji su bolji, opremljeniji i napredniji.

Otvorenost je imperativ kad govorimo o mobilnosti naših studenata, nastavnika i djelatnika naših stručnih službi jer bez toga nije moguće ravnopravno participirati u globalnim procesima. Mobilnošću se proširuje međunarodna suradnja, a posljedično pridonosi internacionalizaciji i vidljivosti Sveučilišta. Posebni će se napori uložiti u intenziviranje dolazne mobilnosti, kao i povezivanje s uglednim stranim i hrvatskim znanstvenicima iz inozemstva čiji će se boravak na Sveučilištu iskoristiti za njihovo predstavljanje široj akademskoj i društvenoj zajednici kroz organizaciju znanstvenih i popularizacijskih predavanja i promovirati kao važni društveni događaji. Uz to, Sveučilište će pružati snažnu potporu organizaciji znanstveno-stručnih konferencija, radionica, seminara, ljetnih škola u čijem će radu sudjelovati međunarodno priznati znanstvenici te time dodatno pridonijeti vidljivosti Sveučilišta.

Na istraživačkom planu, uključivanje u međunarodne timove te vođenje međunarodnih istraživačkih projekata, pa čak i samo sudjelovanje u realizaciji takvih projekata, svakako najznačajnije prinosu rastu ugleda, vidljivosti i prepoznatljivosti Sveučilišta u Zagrebu. Osim što istraživanja indirektno služe zajednici pridonoseći rješavanju društvenih problema, nužno je osigurati da se Sveučilište uključi u život zajednice, ali i zajednici omogući izravan kontakt sa istraživačkim, obrazovnim i umjetničkim aktivnostima Sveučilišta. Tome mogu pridonijeti različiti projekti u kojima će građani moći izravno sudjelovati (primjerice, pristup nastavi pojedinih kolegija u dogovoru sa sastavnicama, organizacija radionica na teme zanimljive široj publici i slično), a čija će realizacija biti snažno podupirana. Potrebno je također, poticati, podržati i vrednovati sudjelovanje studenata i djelatnika Sveučilišta u aktivnostima koje pridonose popularizaciji znanosti, primjerice sudjelovanje na Festivalu znanosti, Znanstvenim piknicima i u javnim kampanjama, organiziranje popularnih predavanja i radionica, natjecanja u prezentaciji znanstvenih postignuća na svima razumljiv način i slično.

Potrebno je intenzivirati suradnju s nadležnim ministarstvom, s Hrvatskom akademijom znanosti i umjetnosti (HAZU), s javnim znanstvenim institutima, sa stručnim udrugama, s drugim sveučilištima, visokim učilištima i školama, Gradom Zagrebom, s gospodarstvom, sindikatima, sa civilnim i aktivističkim udrugama. Svakako treba razvijati komunikaciju sa cijelom društvenom zajednicom putem medija i kroz javne kampanje.

Sveučilište u Zagrebu zasad ne koristi dovoljno mogućnosti suvremenih sredstava javne komunikacije. Sveučilište treba otvoriti korisničke profile i biti prisutno na društvenim mrežama s aktualnim i privlačnim sadržajima. U sveučilišnim fondovima moguće je naći dovoljno sredstava za potporu studentskih projekata koji će rezultirati atraktivnim sadržajima iz života i rada Sveučilišta. Time će se postići višestruki učinak: prisutnost Sveučilišta u javnom prostoru bit će življa i bogatija, javnost će biti obaviještena o svim najvažnijim zbivanjima iz sveučilišnog života, a studenti će biti potaknuti na rad u interdisciplinarnom okružju.

Posebne napore treba uložiti i u obnovu i učvršćenje veza s našom alumni zajednicom. Ove se veze sada danas mogu izgraditi i na alternativnom kanalu – putem društvenih mreža. Jedna mogućnost za poticanje osjećaja pripadnosti Sveučilištu je i ustanovljenje godišnje nagrade za po jednog znanstvenika u svakom području koji djeluje u inozemstvu, a završio je studij na Sveučilištu u Zagrebu i tijekom godine se istaknuo osobitim postignućima u istraživačkom radu, dobivanju, odnosno vođenju prestižnih projekata, mentorstvu i drugim znanstvenim postignućima.

Konačno, Sveučilište treba poraditi na ustrojavanju posebne mreže sponzora, osobito među uspješnim kompanijama koje imaju istraživačke centre ili na drugi način dinamično sudjeluju u transferu znanja i tehnologije. Sponzorstva bi se mogla materijalizirati na različite načine, primjerice u opremi, literaturi, odnosno omogućavanju elektronskog pristupa određenim znanstvenim publikacijama ili nagrađivanju najboljih studenata, a Sveučilište svaku takvu donaciju može nagraditi prikladnim priznanjem.

Jubilej koji slavimo, skorašnja 350. obljetnica utemeljenja Sveučilišta, ujedno je i prigoda da redizajniramo mrežnu stranicu Sveučilišta te da studenti Sveučilišta osmisle, dizajniraju, pa i proizvedu prigodan, prikladan i atraktivan asortiman promotivnog materijala koji odgovara duhu vremena.

U svom djelovanju u javnom prostoru Sveučilište treba u punoj mjeri iskoristiti i vlastite prostore. Studentski centar valja obnoviti i repositionirati ne samo kao popularno mjesto sveučilišnog života, nego i kao javni prostor s privlačnim sadržajima.

Sve ove aktivnosti pridonijet će da Sveučilište bude prisutnije i vidljivije u lokalnoj zajednici, ali i mnogo šire. Osobito je to važno u svjetlu nadolazećeg jubileja. Tu priliku treba iskoristiti na način da se Sveučilište, njegove aktivnosti i njegovi najatraktivniji prostori pozicioniraju kao jedan od bitnih čimbenika u stvaranju identiteta grada Zagreba. Jubilej pred nama je

idealna prilika da i naši sugrađani i naši gosti grad Zagreb dožive, prepoznaju i identificiraju kao sveučilišni grad.

Smjernice:

1. Organizirati popularna i popularizacijska predavanja eminentnih gostiju Sveučilišta.
2. Pojačati prisutnost Sveučilišta u svim akcijama iz domene popularizacije znanosti.
3. Oživjeti aktivnosti Studentskog centra.
4. Intenzivirati suradnju s nadležnim ministarstvom, javnim znanstvenim institutima, HAZU, drugim domaćim sveučilištima, svim dionicima u obrazovnom procesu, Gradom Zagrebom, znanstveno-stručnim udrugama i mrežom aktivističkih udruga.
5. Intenzivirati suradnju s medijima.
6. Otvoriti korisničke profile Sveučilišta na društvenim mrežama, osmisliti i pokrenuti sustav studentskog participiranja u objavljivanju sadržaja vezanih za Sveučilište.
7. Redizajnirati mrežnu stranicu Sveučilišta i načiniti cjelovitu inačicu na engleskom jeziku.
8. Intenzivirati veze s alumnima Sveučilišta, osmisliti i uspostaviti nagradu na godišnjoj razini za najistaknutije doprinose naših znanstvenika koji djeluju u inozemstvu, a pripadaju alumni zajednici Sveučilišta.
9. Uspostaviti modele privlačenja gospodarskih subjekata kao sponzora Sveučilišta.
10. Izraditi, kroz mrežu studentskih projekata, novi prigodan program suvenira povodom skorašnjeg obilježavanja 350. godišnjice Sveučilišta.