

Program rada kandidata za izbor rektora Sveučilišta u Zagrebu
za mandatno razdoblje 2022. – 2026.

**Sveučilište u Zagrebu –
Vizija autentičnosti, kompetentnosti i izvrsnosti**

Prof. dr. sc. Mirjana Hruškar

SAŽETAK

Sveučilište u Zagrebu kao znanstveno-istraživačka i visokoškolska institucija s više od 350 godina tradicije jest najveće, najkvalitetnije i najvažnije sveučilište u Hrvatskoj s jasnom misijom, vizijom i strategijom razvoja i djelovanja u Europskom visokoobrazovnom prostoru.

Na tim pretpostavkama Sveučilište u Zagrebu treba zadržati vodeću ulogu u zemlji, a stremiti prema najboljima u svijetu. Stoga, njegov glavni strateški cilj treba biti znanstveno-istraživačka produktivnost i izvrsnost na čijim će se osnovama kontinuirano razvijati kvalitetno obrazovanje. Temeljno ustrojstvo obrazovanja su studijski programi iz kojih je razvidno da su obuhvaćena sva znanstvena i umjetnička područja. Upravo se kroz studijske programe jača interdisciplinarnost, prijenos znanja, novih znanstvenih spoznaja i dostignuća. Kvalitetno i sinergijsko djelovanje u glavnim misijama Sveučilišta, to jest obrazovanju, znanstvenim istraživanjima, umjetničkom stvaralaštvu, inovacijama i transferu znanja, doprinosi unaprjeđenju kvalitete i međunarodnoj prepoznatljivosti, ali također doprinosi boljitku društva i rastu gospodarstva kao pretpostavkama ukupnog nacionalnog razvoja.

Budućnost Sveučilišta u razvijenom društvu temelji se na stvaranju, povezivanju i dijeljenju znanja. U tom smislu naša je velika odgovornost studentima osigurati vrhunsko obrazovanje u pozitivnom i motivirajućem okruženju za učenje i poučavanje. Sastavnice našeg Sveučilišta posjeduju znanstvenu i stručnu kompetentnost za specifična znanja i vještine te uz pomoć i podršku Sveučilišta trebaju osiguravati kvalitetno obrazovanje na svim obrazovnim razinama uz dosljedno poštovanje transparentnosti i prijenosa kvalifikacija između različitih obrazovnih institucija na nacionalnoj i europskoj razini.

Sveučilište je jedinstveno i povlašteno mjesto vrhunskih znanstvenih i intelektualnih nastojanja, ali ono je također mjesto akademskog zajedništva, srdačnih međuljudskih odnosa i zajedničkih aktivnosti koje pomažu u ostvarenju istinske suvremene Agore. Sveučilište nije samo složena institucija, nego i zajednica sa srcem i dušom. Ono ima dugu i bogatu povijest i tradiciju u čijim trezorima su sačuvane temeljne akademske vrijednosti, osobni integriteti nebrojenih nastavnika i studenata, kao i neugasiva otvorenost budućnosti i napretku.

Smatram da samo kroz suradnju i međusobno poštovanje možemo zajedno osigurati preduvjete da naše Sveučilište i u budućnosti ostane mjesto okupljanja akademskih građana koji istražuju i kritički razmišljaju, slobodno i otvoreno komuniciraju, a sve to kako bi u svima nama

dozrijevale proklamirane temeljne vrijednosti za naše osobno dobro i dobro našeg društva u cjelini.

Stoga, program *Vizija autentičnosti, kompetentnosti i izvrsnosti Sveučilišta u Zagrebu* što ga ovdje predstavljam i za kojeg se zalažem ima sedamnaest temeljnih razvojnih smjernica čije ostvarenje je neraskidivo povezano s temeljnim akademskim vrijednostima među kojima su perjanice etičnost, akademska čestitost, zakonitost, odgovornost, poštenje, transparentnost i otvorenost.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. VIZIJA I VRIJEDNOSTI	3
3. TEMELJNE RAZVOJNE SMJERNICE SVEUČILIŠTA	4
4. SVEUČILIŠNA KULTURA KVALITETE	6
5. STUDENTI I STUDIJI	9
Učenje i poučavanje usmjereni na studenta	9
Resursi za učenje i podrška studentima	10
Studijski programi.....	14
6. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKA I UMJETNIČKA DJELATNOST	17
7. DIGITALNA TRANSFORMACIJA	20
8. INTERNACIONALIZACIJA	23
9. PROSTORNO PLANIRANJE, KAPITALNA ULAGANJA I INVESTICIJSKO ODRŽAVANJE	26
10. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM.....	31
ZAVRŠNA RIJEČ.....	34

1. UVOD

Protekle dvije godine pokazale su nam kako tlo na kojem stojimo i nije toliko stabilno, kako način života, rada i upravljanja na koji smo naviknuti nije tako postojan, kako se naša očekivanja i perspektive mogu mijenjati iz dana u dan. U takvom nestabilnom okruženju, jedino na što smo se mogli osloniti bila je ljudskost, empatija i suradnja.

Zajedništvo i osnovne akademske vrijednosti bit će nam temelj za ostvarenje programa *Vizija autentičnosti, kompetentnosti i izvrsnosti Sveučilišta u Zagrebu* u sljedećem mandatnom razdoblju.

Sveučilište u Zagrebu svoju povijest bilježi od 1669. godine. Najstarije je sveučilište s neprekidnim radom u Hrvatskoj, ali i među najstarijima u Europi. Duga i bogata povijest dodijelila mu je presudnu ulogu u konstituiranju svih regionalnih sveučilišta. Vlastitom autonomijom i cjelovitošću svih znanstvenih područja treba biti i ostati pokretačka i najznačajnija razvojna snaga hrvatskog društva. Djelovanjem svojih 31 sastavnice i 3 umjetničke akademije u okviru visokog obrazovanja znanosti, kulture, umjetnosti, transfera tehnologije i znanja te društvenih djelatnosti pokriva biomedicinsko, biotehničko, društveno-humanističko, prirodoslovno, tehničko i umjetničko područje, što predstavlja bogatstvo i izazov velikog sveučilišta, koje istovremeno vidim kao fleksibilno, otvoreno, kvalitetno i u korak s naprednima. To ga čini specifičnim u odnosu na brojna svjetska sveučilišta jer pokriva gotovo sva područja ljudske djelatnosti. Pripadajući Europskom prostoru visokog obrazovanja i Europskom istraživačkom prostoru, svjesni smo prednosti, ali i brojnih izazova. Samo zajedničkim djelovanjem na osnovama akademskog prijateljstva, kulture dijaloga, suradnje i međusobnog uvažavanja možemo raditi na pozicioniranju našeg Sveučilišta u Europskom prostoru. U svrhu što boljeg pozicioniranja Sveučilišta u Zagrebu promicat ćemo sveučilišnu kulturu kvalitete kao obrazac mišljenja i djelovanja svih dionika nastavnog procesa u kojemu se priznaju i cijene izvrsnost, kreativnost, inovativnost, marljivost i autentičnost te stvara pozitivno i motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje. Suvremenim metodama poučavanja i ulaganjem u potencijale studenata, osiguravanjem kvalitetnog obrazovanja, pozitivnog i poticajnog ozračja moguće je učiniti znatne pomake u kvaliteti obrazovanja Sveučilišta u Zagrebu. Znanstvena istraživanja su preduvjet za kvalitetnu sveučilišnu nastavu, a znanstvena produktivnost Sveučilišta u Zagrebu treba biti temelj sveučilišnih studijskih programa.

Uključivanje hrvatskih znanstvenika i institucija u europski istraživački prostor jedino je moguće uz stabilno financiranje znanosti na nacionalnoj razini, kao i osiguravanje sredstava iz Europskih fondova i suradnje s gospodarstvom. Sveučilište, kao nositelj pozitivnih promjena u društvu, treba osigurati uspješnu digitalnu transformaciju i razviti društvenu internacionalizaciju koja uključuje etička pitanja i napore na putu postizanja ciljeva održivog razvoja kao ključnog čimbenika za stvaranje održive budućnosti.

S punom odgovornošću i predanošću kandidiram se na časnu dužnost rektora. Za taj odgovoran i častan položaj javljam se kao sveučilišna redovita profesorica u trajnom zvanju Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu s dugogodišnjim iskustvom prodekanice za nastavu i dekanice, a onda i prorektorice za prostorni razvoj i sustav kontrole kvalitete. Kompetencije i znanje stečeni dugogodišnjim radnim iskustvom na čelnim pozicijama osnažili su me i motivirali u poticanju pozitivnih razvojnih promjena i unaprjeđenja kvalitete svih dionika na svim razinama Sveučilišta u Zagrebu. Svjesna sam zahtjevnosti službe i težine odgovornosti koji me očekuju ako mi iskažete povjerenje izborom na dužnost rektora. Obećavam vam da sam spremna predano služiti i marljivo raditi te sav svoj osobni, znanstveni i stručni potencijal staviti u službu ostvarivanja dobrobiti i interesa Sveučilišta u Zagrebu kako ih osobno vidim, a predstavljeni su u ovom programu.

Zajedničkim snagama obnovit ćemo sjaj i ugled Sveučilišta koje je oduvijek bilo lučonoša znanstvene, akademske i društvene misli u Hrvatskoj i Europi, dat ćemo mu novi zamah u znanstvenom napretku, unaprjeđenju kvalitete nastave, akademskim vrijednostima, a zajedno s time doprinijet ćemo sveukupnom hrvatskom nacionalnom i kulturnom boljitku te društvenom razvoju po mjeri čovjeka.

2. VIZIJA I VRIJEDNOSTI

VIZIJA

Sveučilište u Zagrebu kao najstarije, najveće i najproduktivnije hrvatsko javno sveučilište djeluje autonomno, zakonito, transparentno, otvoreno, kreativno, inovativno i sveobuhvatno. Korak je ispred drugih, pokretačka je i razvojna snaga svih te je spremno jačati svoju konkurentnost u budućnosti. Kao stožerna nacionalna i regionalna visokoškolska ustanova za obrazovanje, istraživanje i umjetničku kreativnost priznaje, poštuje i promiče temeljne etičke, akademske i demokratske vrijednosti i načela, slobodu, odgovornost i solidarnost sukladno svojoj misiji daje nezamjenjiv doprinos razvoju i javnoj dobrobiti društvene zajednice u kojoj djeluje.

Provedbu i ostvarenje programa *Vizija autentičnosti, kompetentnosti i izvrsnosti Sveučilišta u Zagrebu* omogućuje dosljedna primjena osnovnih akademskih vrijednosti:

- etičnosti, odgovornosti, osobnog integriteta i akademske čestitosti;
- transparentnosti, zakonitosti, poštenja i otvorenosti;
- tolerancije, akademske uključivosti, poštovanja različitosti i razumijevanja;
- kreativnosti, kritičnosti, izvrsnosti, istinoljubivosti, marljivosti i hrabrosti;
- akademskog prijateljstva, kulture dijaloga, suradnje i međusobnog uvažavanja;
- socijalne osjetljivosti, brige za društvenu zajednicu i solidarnosti.

3. TEMELJNE RAZVOJNE SMJERNICE SVEUČILIŠTA

1. Čuvanje **autonomije** i **otvoreno** djelovanje unutar i izvan akademske zajednice.
2. **Spremno odgovaranje na izazove unutar i izvan akademske zajednice** s davanjem specifičnog doprinosa razvoju društva i dobrobiti društvene zajednice.
3. Dosljedno provođenje **načela zakonitosti i transparentnosti poslovanja** na svim razinama upravljanja.
4. Kontinuirano provođenje aktivnosti **povećanja prepoznatljivosti i vidljivosti** u nacionalnim, regionalnim, europskim i svjetskim sferama.
5. Jasno i dosljedno **provođenje strategija i praćenje ispunjavanja strateških ciljeva**.
6. **Ispunjavanje zadanih misija** uz kontinuirani doprinos nacionalnom razvoju.
7. Upravljačko postupanje prema sastavnicama na temelju statutarnih i zakonskih načela uz njegovanje iskrenog međusobnog **povjerenja, poštovanja, suradnje i jednakosti**.
8. Kontinuirano **unaprjeđivanje upravljačkih kompetencija čelnika sastavnica** kroz programe sustavnog stjecanja institucijskih znanja i vještina.
9. **Stvaranje pozitivnog radnog okruženja** u kojemu se bezuvjetno cijene i poštuju talentiranost, kreativnost, istinoljubivost, iskrenost, marljivost i različitost, kako kod studenata, tako i kod nastavnog i nenastavnog osoblja.
10. **Poticanje i podržavanje interdisciplinarnе** suradnje u svim oblicima obrazovnog, znanstvenog, umjetničkog i stručnog rada.
11. **Promicanje i integriranje kulture kvalitete u svim pojedinačnim i skupnim područjima djelovanja** unutar akademske zajednice i odnosa sa svim dionicima javnog i privatnog društvenog života.
12. **Unaprjeđenje postojećih i uspostava novih organizacijskih struktura** kao preduvjetu za kontinuirano i održivo praćenje, osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete.
13. Dosljedno **praćenje i vrjednovanje sveučilišnih studijskih programa** na svim razinama sukladno zahtjevima tržišta, kulture i društva u cjelini.

14. Promicanje znanstvenog i umjetničkog djelovanja na **načelima akademskih sloboda, akademske čestitosti i integriteta, uz inovacije, nova istraživanja, kreativnost i transfer znanja** koji doprinose razvoju i prosperitetu šire društvene zajednice.
15. **Digitalna transformacija** poslovanja i procesa s ciljem povećanja učinkovitosti, dostupnosti i kvalitete.
16. Poticanje **strateškog povezivanja i internacionalizacije studijskih programa** te privlačenje stranih studenata.
17. Kontinuirano **poticanje svih na stvaranje pozitivnog i privlačnog akademskog ozračja i okruženja za studiranje** s posebnim naglaskom na promicanje suradnje, osluškivanje mnijenja i podržavanje znanstvenih, kulturnih, umjetničkih, sportskih, ekoloških, humanitarnih i drugih aktivnosti studentske zajednice.

4. SVEUČILIŠNA KULTURA KVALITETE

Kvaliteta je izbor, ona nije slučajna, ona je navika i odgovornost svakog pojedinca.

Aristotel

Kvaliteta visokog obrazovanja na Sveučilištu u Zagrebu treba biti usko povezana s težnjom za stalnim unaprjeđenjem nastavnog procesa i njegovih ishoda, ali i studenata i nastavnika koji se nalaze u samom središtu tog procesa koji zahtijeva stalnu brigu oko stvaranja pozitivnog i poticajnog okruženja i ozračja za postizanje deklariranih ishoda i očekivanih vrhunskih rezultata. Kontinuirano zauzimanje i promicanje sveučilišne kvalitete treba omogućiti uspostavu istinske kulture kvalitete kao obrasca mišljenja i djelovanja svih dionika nastavnog procesa u kojemu se spontano priznaju i cijene izvrsnost, kreativnost, inovativnost, marljivost i autentičnost. Sveučilište u Zagrebu će s obnovljenim entuzijazmom poticati sve članove akademske zajednice na daljnju izgradnju i unaprjeđenje kulture kvalitete. Osnaživat će i poticati suradnju svih sastavnica na usvajanju i implementaciji kulture kvalitete u svim aspektima njihove temeljne djelatnosti. Stvarat će pozitivno ozračje i preduvjete za suradnju i razmjenu ljudi, znanja i iskustava u svrhu uspostave i unaprjeđenja kulture kvalitete na regionalnom, europskom i svjetskom planu kako bi Sveučilište u Zagrebu bilo prepoznato kao istinsko središte kulture kvalitete koje privlači druge te tako omogućava međunarodnu mobilnost, raznovrsnu razmjenu i bogatu suradnju.

Strateške dokumente Sveučilišta u Zagrebu i njegovih sastavnica treba uskladiti s aktualnim i revidiranim propisima europskog i hrvatskog znanstveno-nastavnog, umjetničkog i stručnog pravnog okvira koji utvrđuju norme i pravila za kontinuirano unaprjeđenje i osiguravanje kvalitete. To se treba također protegnuti i na jasnu definiciju misije i vizije Sveučilišta u Zagrebu i njegovih sastavnica sukladno temeljnim zahtjevima kulture kvalitete, pritom posebno vodeći računa o rezultatima unutarnjeg i vanjskog vrjednovanja, konkretnim preporukama sadržanim u pismima očekivanja nakon reakreditacijskih postupaka, kao i o očekivanjima i stvarnim potrebama šire društvene zajednice. Sveučilište i sastavnice trebaju kontinuirano razvijati i provoditi definirane i proklamirane politike za unaprjeđenje i osiguravanje kvalitete na svim područjima svog djelovanja, uvažavajući pritom kompetentna mišljenja vanjskih stručnjaka.

U politikama za osiguravanje kvalitete Sveučilište i sastavnice će posebnu pažnju posvećivati očuvanju akademskog integriteta, čestitosti i slobode, pazeći da se dosljedno poštuju načela i norme Etičkog kodeksa. Posebnu pažnju treba usmjeriti stvaranju pozitivnog akademskog ozračja u kojemu se slobodno i bez zadržke prakticiraju deklarirane vrijednosti kao glavnom preduvjetu za sprječavanje pojave bilo kakvog oblika netolerancije i diskriminacije studenata i zaposlenika. Politikama za osiguravanje kvalitete treba upravljati na način dosljednog prihvaćanja i implementacije važećih pravnih i strateških dokumenata, kao i odgovarajućim i funkcionalnim organizacijskim strukturama za praćenje, osiguravanje i unaprjeđenje kvalitete obrazovanja te znanstvenog, umjetničkog i stručnog rada. Financijski planovi Sveučilišta i sastavnica trebaju biti usklađeni s važećim pravnim i strateškim dokumentima koji daju smjernice i reguliraju unaprjeđenje i osiguravanje kvalitete.

Uspostava odgovarajuće i funkcionalne organizacijske strukture preduvjet je za učinkovito i održivo kontinuirano unaprjeđenje i osiguravanje kvalitete. Zbog toga je od presudne važnosti potrebno sustavno unaprjeđivati središnja tijela odgovorna za osiguravanje kvalitete, kao što su Odbor za upravljanje kvalitetom, odgovarajuće radne skupine i povjerenstva kojima je zadaća briga o kvaliteti u različitim područjima rada te logistička i provedbena potpora koju bi nadalje obnašao Centar za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu.

Zalagat ću se za kontinuirano propitivanje osobnog zadovoljstva svih članova Sveučilišta kao temelja za unaprjeđenje radnog procesa, procedura i donošenja odluka, uz uključivanje vanjskih stručnjaka kao ravnopravnih partnera koji svojim znanjima i kompetencijama mogu pomoći u boljem razumijevanju i oblikovanju studijskih programa i znanstvenih projekata usmjerenih na stvarne potrebe društva i tržišta.

Unutarnja prosudba kojom se revidiraju provedene aktivnosti, preispituje njihova učinkovitost i analiziraju razlozi neprovođenja određenih aktivnosti unaprjeđenja i osiguravanja kvalitete provodit će se na svim sastavnicama i na samom Sveučilištu. Na temelju dobivenih rezultata intenzivno ću raditi na stvaranju pozitivnog i poticajnog okruženja za učenje i poučavanje, znanstvenu i umjetničku produkciju, postizanje ciljeva održivog razvoja, provođenje sveobuhvatne internacionalizacije, poticanju istraživačke međuinstitucijske suradnje, stvaranju pozitivnog i uključivog radnog ozračja za provedbu zajedničkih politika za unaprjeđenje i osiguravanje kvalitete. Svoju odgovornost usmjerit ću na poticanje ovih i sličnih aktivnosti kako bi se na Sveučilištu i njegovim sastavnicama učvršćivala kultura kvalitete.

U svrhu unaprjeđenja i osiguranja kulture kvalitete poticat ću organizaciju i provedbu različitih aktivnosti na planu edukacije s naglaskom na Sveučilišni dan kvalitete kako bi se sveučilišnim stručnjacima zaduženim za održavanje, praćenje i unaprjeđenje sustava kvalitete na sastavnicama omogućila razmjena iskustava i zajednički dijalog o aktualnim temama od vitalne važnosti za Sveučilište u nacionalnom i europskom kontekstu.

Nastojat ću da kultura kvalitete na Sveučilištu omogući kontinuirani rad na poboljšanju komunikacije, izgradnji međusobnog uvažavanja i razumijevanja s naglaskom na poticanje svih članova akademske zajednice na aktivni angažman i uključivanje u procese stvaranja kulture kvalitete kako bi se prepoznale dobre i drugačije prakse i preispitala kvaliteta svih dionika.

Smatram da nam svima zajednička referentna točka treba biti autentično i jedinstveno zalaganje i rad na unaprjeđenju i osiguravanju sustava kvalitete kao opipljivom dokazu zajedničkog opredjeljenja za prepoznatljivu kulturu kvalitete. Također smatram da ova podloga predstavlja učinkovit mehanizam promjena na bolje. Te su promjene moguće samo kroz zajedničku suradnju cijele sveučilišne zajednice koju ću svim raspoloživim snagama usmjeravati prema cjelovitom razvoju i napretku Sveučilišta i društvene zajednice koja s pravom očekuje od Sveučilišta da bude promicatelj razvoja kulture i nositelj društvenog napretka.

5. STUDENTI I STUDIJI

Svi ljudi teže znanju po naravi.

Aristotel

Učenje i poučavanje usmjereni na studenta

Smatram da u središtu obrazovnog procesa treba biti student. Glavni cilj učenja i poučavanja usmjerenog na studenta treba biti poticanje motivacije, angažiranog sudjelovanja i kritičkog mišljenja u procesu učenja. Planiranjem i provedbom takvog učenja i poučavanja usmjerenog na studenta cilja se na uvažavanje i prilagođavanje različitostima studenata i njihovih potreba omogućavajući prilagodljive načine učenja.

Stvaranje poticajnog i pozitivnog okruženja studiranja uz brigu za otvoreni pristup kvaliteti studentskog života i standarda bit će moj prioritet. Studentski standard važan je preduvjet uspješnog studiranja. Danas se od studenata, osim stručnih znanja, očekuju i kreativnost, inovativnost, generičke vještine i sklonost istraživanju te ću nastojati poticati i omogućavati uvjete za nužne promjene pristupa poučavanju i poboljšaju studentskog života, a nastavnicima omogućiti stjecanje prikladnih nastavničkih kompetencija i davati im podršku za inovativnost i kreativnost na planu unaprjeđenja i implementacije kulture kvalitete. Smatram da Sveučilište u tome treba imati ključnu ulogu pokretača i motivatora. Ono svim svojim resursima i energijama treba poticati partnerski odnos studenta i nastavnika kako bi zajedno postigli glavni cilj, a to je kvalitetno obrazovanje utemeljeno na aktivnom studiranju, istraživanju, kreativnosti i inovativnosti. Zalagat ću se za stvaranje pozitivnog i motivirajućeg okruženja za učenje i poučavanje s naglaskom na ciljanu podršku studentima. Pritom je od presudne važnosti usvajanje suvremenih metoda poučavanja s kojima je moguće učiniti kvalitativne pomake u kvaliteti obrazovanja. Zalagat ću se za takav pristup jer samo on garantira stjecanje željenih kompetencija i vještina pomoću kojih se može odgovoriti zahtjevima budućeg profesionalnog rada.

Studenti Sveučilišta u Zagrebu studiraju na sastavnicama jednog i zajedničkog Sveučilišta te stoga trebaju imati jednaka prava i obaveze i svim ću se snagama zauzimati da se Sveučilište brine i osigurava uvjete kvalitetnog studiranja u pozitivnom i poticajnom ozračju s ugodnim studentskim životom. Kako bi postavljeni ciljevi mogli biti ostvareni potrebna je kontinuirana

suradnja s članovima Studentskog zbora temeljena na uzajamnom poštovanju i povjerenju, podršci kvalitetnim projektima, poticanju na aktivnost i uključivanju studenata u sve dimenzije akademskog života u kojima su pozvani sudjelovati kao mlađi članovi sveučilišne zajednice. Uvažavanje iskustva i mišljenja studenata smatram ključnim u rješavanju studentskih problema i izazova, ali i u osmišljavanju i provođenju odluka i mjera potpore studentima, naročito onima s posebnim potrebama. Zalagat ću se i poticati aktivno sudjelovanje i djelovanje studenata u sveučilišnim tijelima, ali i tijelima na sastavnicama na način i pod uvjetima ravnopravnih sukreatora akademskih politika, studijskih programa, uvjeta studiranja i ozračja u kojemu studiraju. Čvrsto držim da student treba biti u središtu obrazovnog procesa i dosljedno tome ću se zauzimati da se to i ostvari putem partnerskog odnosa i aktivne uloge studenata u životu i radu Sveučilišta. Jedan od glavnih ciljeva bit će mi zajednička izgradnja i implementacija kulture kvalitete te unaprjeđenje studentskog standarda, a da bi se to moglo učinkovito ostvariti predložiti ću *studenta prorektora za unaprjeđenje kulture kvalitete i studentskog standarda*.

Smatram da Sveučilište u ovom povijesnom trenutku treba uložiti dodatne napore u inoviranje sustava poučavanja i stjecanja kompetencija koji mogu pružiti i osigurati studentima onu kvalitetu studiranja i učenja koja će im omogućiti stjecanje temeljnih znanja, važnih kompetencija i vještina za budući profesionalni rad, ali i za zanimanja budućnosti. Sve to je moguće ostvariti kroz podršku nastavničkim kompetencijama sa sveučilišne razine, a to znači da ću podržavati sve pojedinačne i zajedničke aktivnosti koje će voditi u tom smjeru.

Resursi za učenje i podrška studentima

Sveučilište i sastavnice trebaju osigurati uvjete za kvalitetno učenje i poučavanje s dostatnim i lako dostupnim resursima za učenje i podršku studentima. Glavni cilj Sveučilišta vidim u stvaranju i pružanju kvalitetnih uvjeta studiranja pri čemu Sveučilište i sastavnice trebaju osigurati potrebne resurse za osiguravanje kvalitete i podrške u studiranju i učenju. Posebnu ću pozornost posvetiti osiguravanju fizičkih resursa, poput knjižnice, prostora za rad, računalne opreme, didaktičkih pomagala, laboratorija i ljudskih resursa, poput tutora, mentora, savjetnika i pomoćnih službi. Ulogu pomoćnih službi smatram važnom upravo u olakšavanju mobilnosti studenata unutar i između različitih sustava visokog obrazovanja, pri čemu ću paziti da pomoćno i administrativno osoblje bude adekvatno kvalificirano s mogućnošću usavršavanja postojećih i stjecanja novih potrebnih vještina i kompetencija u pružanju usluga i podrške studentima.

U osiguravanju resursa za učenje i u pružanju podrške studentima nastojat ću voditi računa o studentskoj populaciji, njihovim potrebama, a osobito kod prelaska na učenje usmjereno na studenta primjenom fleksibilnih načina učenja i poučavanja.

Trudit ću se privlačiti nove talente, poticati kreativnost, marljivost, inovativnost i autentičnost, omogućiti studentima da na izazove nauče odgovoriti rješenjima koja će ih osnažiti kao pojedince, a u sveučilišnu zajednicu i društvo u cjelini ulijevati povjerenje da na njih može računati kao sposobne i odgovorne građane. Sveučilište tome treba aktivno doprinositi kroz sustav raznovrsne podrške studentima, a napose kroz razvoj karijera, stjecanje akademskih vještina, studentske prakse i razmjene, psihološko savjetovanje, podršku studentima s invaliditetom i drugim prikladnim aktivnostima.

Pravo na obrazovanje jedno je od temeljnih ljudskih prava koje treba biti dostupno svima bez obzira na porijeklo, invaliditet, socijalno-ekonomski status ili bilo koju drugu značajku osobe.

Zauzimat ću se da naše Sveučilište bude mjesto poticajno za rad i učenje, prožeto inovativnošću i poduzetnošću, koje zna prepoznati talente, poštovati posebnosti i koristiti raznolikosti u obrazovanju, jednako kod onih koji poučavaju i onih koji uče. Osiguravanje jednako dostupnog i kvalitetnog obrazovanja bez diskriminacije na bilo kojoj osnovi, u skladu s potrebama gospodarstva i tržišta rada te osobnim sklonostima i sposobnostima ne smatram samo mojom obvezom, nego i prioritetom mog djelovanja na Sveučilištu. Nastojat ću poduzeti sve potrebne korake i mjere kako bi naše Sveučilište bilo "uključivo za sve" uz poštovanje najviših standarda kvalitete visokog obrazovanja kao dokaz ostvarene kulture kvalitete.

To također podrazumijeva promjene u ustrojstvu i strategijama Sveučilišta, promjene u pristupu poučavanju i u obrazovnom sadržaju, ali prije svega toga promjene u našem mentalitetu kojeg s pukog korisnika i konzumenta treba usmjeriti prema aktivnom i odgovornom tvorcu kulture kvalitete.

Uključivanje podzastupljenih i ranjivih skupina u visoko obrazovanje jedan je od prioriteta razvoja europskog visokoobrazovnog prostora. Svjesna nejednakosti i brojnih prepreka s kojima se posebne skupine, među kojima posebno studenti s invaliditetom, studenti nižeg socijalno-ekonomskog statusa, studenti iz alternativne skrbi, studenti migrantskog porijekla i drugi suočavaju unutar sustava visokog obrazovanja, posebnu brigu ću posvetiti osiguravanju učinkovitih mjera za jednak pristup obrazovanju i uspješno studiranje svih bez obzira na razlike i posebnosti.

Nepredvidiva budućnost, krize i neočekivane situacije (pandemija koronavirusa, potresi), digitalno okruženje, novi uvjeti rada, ograničenost socijalnih kontakata kao i realizacija potpore negativno utječu na kvalitetu sveučilišnog života i rada svih nas, a posebno naših studenata. Zalagat ću se za uspostavljanje studentske poliklinike koja bi studentima čije prebivalište nije u mjestu studiranja osigurala primjerenu zdravstvenu zaštitu u svrhu očuvanja i unaprjeđenja njihovog zdravlja.

Potrebno je dublje upoznati iskustva nastavnika i studenata, a posebno ranjivih skupina studenata te u skladu s time sustavno osiguravati i razvijati različite i primjerene oblike podrške studentima, ali i nastavnicima. Naglasak ću pritom staviti na sljedeća područja:

- cjeloživotno obrazovanje i učenje,
- mentalno zdravlje,
- kvalitetnu prehranu, tjelesne i sportske aktivnosti,
- razvoj i upravljanje karijerom,
- financijsku potporu (stipendije i druge oblike financijske pomoći),
- mentorski sustav,
- podršku podzastupljenim i ranjivim skupinama studenata (studentima s invaliditetom, studentima nižeg socijalno-ekonomskog statusa, studentima iz alternativne skrbi, studentima Romima, studentima roditeljima i dr.),
- sustavnu edukaciju i osnaživanje nastavnika.

Smatram da cilj Sveučilišta treba biti ulaganje u potencijale studenata osiguravanjem kvalitetnog obrazovanja kroz poticanje razvoja njihovih talenata, sposobnosti i osobnosti kako bi u budućnosti mogli dati osobni doprinos razvoju i napretku društva i gospodarstva. Suvišno je isticati da ću u svakoj prilici podsjećati studente na njihovu odgovornost izvršavanja akademskih obveza, ali uvijek uz obećanje da će im Sveučilište osigurati sve uvjete kvalitetnog obrazovanja i jednake mogućnosti za završetak studija bez prepreka, bilo fizičkih ili mentalnih u obliku predrasuda. Zauzimat ću se za kontinuirano ulaganje u studentski standard, socijalnu dimenziju studiranja i pristupačnost visokog obrazovanja svima koji žele studirati.

Posebnu pozornost posvetit ću poboljšanju i osnaživanju ljudskih i prostornih resursa za podršku studentima s invaliditetom kao i drugim ranjivim skupinama kako bi postojeći oblici podrške (kao što su vršnjačka potpora, edukacije, savjetovanje) bili učinkovitiji, a i kako bi se razvijali novi sa svrhom obuhvaćanja što većeg broja studenata kojima je potrebna takva podrška.

Poticat ću sustavnu edukaciju i osnaživanje nastavnika za osiguravanje i korištenje raznovrsnih metoda i alata prilagođenih potrebama svakog studenta.

Inkluzivan pristup procesu poučavanja i učenja uključuje i korištenje suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija jednako dostupnih svima, kao i pristup literaturi u digitaliziranom obliku za studente sa specifičnim teškoćama.

Za predložena poboljšanja i unaprjeđenja kvalitete studiranja i studentskog standarda potrebna su značajna sredstva, a poznato je da nam na raspolaganju stoje i europski fondovi iz kojih ću se potruditi osigurati dodatna sredstva za postizanje postavljenih ciljeva.

Poboljšanje studentskog standarda uključuje također prehranu, smještaj, sportske i druge rekreativne i zabavne aktivnosti studenata. Smatram da ih sve treba prilagoditi stvarnim i specifičnim potrebama studenata te ću se zalagati da Sveučilište u tome preuzme aktivniju ulogu. Kvalitetna komunikacija utemeljena na međusobnom razumijevanju i poštovanju te suradnja sa svim zainteresiranim stranama neizostavni su elementi u ostvarenju ovog cilja.

Svoje sposobnosti i energiju usmjerit ću unaprjeđenju i poboljšanju aktivnosti kojima se studenti, ali i nastavno i nenastavno osoblje, bave u slobodno vrijeme. Smatram da je od presudne važnosti ponuditi raznovrsne i inkluzivne aktivnosti, kao što su sportske i rekreativne, kulturne, umjetničke i dr. koje pozitivno djeluju najprije na mentalno zdravlje, a onda i na akademski uspjeh, nošenje sa stresom te na jačanje i razvoj različitih socijalnih vještina.

Budući da je transparentan sustav praćenja i procjenjivanja svih usluga i aktivnosti koje se provode važan indikator kvalitete rada, uložit ću dodatan napor da se praznine u tom sustavu popune kvalitetnim prijedlozima i rješenjima. Sustavno praćenje uspješnosti primjene svih mjera na tom planu s aktivnom ulogom studenta smatram preduvjetom za osiguravanje primjerenih oblika potpore i kvalitetnijeg obrazovanja svih kojima treba specifična podrška i pratnja.

Također, smatram da veliku važnost ima socijalna dimenzija studiranja pa ću se u tom smislu zauzimati za dostupnost studiranja svima, a naročito ranjivim i podzastupljenim skupinama kroz ciljanu potporu i sustav financijske pomoći. Studentski standard i kvaliteta studiranja za sve studente Sveučilišta u Zagrebu trebaju biti osigurani svima bez iznimke.

Zalagat ću se za transparentan sustav nagrađivanja studentske izvrsnosti uz stipendiranje koje ima jasnu i posebnu prepoznatljivost i značaj, a smatram da je to ostvarivo kroz inovativne

modele ciljanog stipendiranja u okvirima transparentne i partnerske suradnje gospodarskih subjekata i Sveučilišta.

Moje glavno polazište u pokretanju i realizaciji svih aktivnosti na planu poboljšanja i unaprjeđenja kvalitete studiranja i studentskog standarda je student u središtu, doslovno svaki student bez ikakve razlike. Svoje snage i sposobnosti posvetit ću tome da na Sveučilištu najvažnija tema budu upravo studenti radi kojih Sveučilište i postoji, njihove stvarne potrebe i očekivanja, kako bismo im stvorili pozitivno ozračje i omogućili kvalitetno obrazovanje i visoki studentski standard.

Postići ove vrhunske ciljeve možemo samo zajedno kao jedinstvena sveučilišna zajednica pa ću se u svome djelovanju neumorno zalagati za iskrenu i transparentnu suradnju sa studentima, a posebno s njihovim legalnim i legitimnim predstavničkim tijelima, s trajno otvorenim pozivom da upravo oni sa svojim talentima, kreativnošću, inovativnošću, marljivošću i mladenačkim zanosom daju vlastiti doprinos izgradnji i implementaciji kulture kvalitete na Sveučilištu.

Studijski programi

Smatram presudnim kontinuirano preispitivanje i redefiniranje sveučilišnih studijskih programa u cjelini uz prilagodbu potrebama studenata kako bi oni stjecanjem znanja, vještina i kompetencija mogli izgraditi svoje stavove, prepoznati cilj i metode učenja te stekli temeljnu izobrazbu za obavljanje stečene kvalifikacije i profesije. Pritom smatram ključnim jasno definiranje ishoda učenja i povezivanje sa svim elementima kurikuluma, a posebno važnim smatram jačanje komponenata koje omogućavaju postizanje generičkih vještina (komunikacije, kritičkog mišljenja, odlučivanja, odvažnosti, kreativnosti, socijalnih vještina, vještina učenja i sl.).

Dobro sam upoznata s postojećim sveučilišnim tijelima, procedurama i alatima za vrjednovanje preddiplomskih i diplomskih studijskih programa, a koji se kontinuirano razvijaju i nadopunjuju uz nužnu i prikladnu izmjenu dokumentacije. Posrijedi je "živi organizam" u kojeg je potrebno stalno ulagati. Smatram da je potrebno nastaviti u smjeru poboljšanja i unaprjeđenja tog "organizma" te stalno preispitivati procedure i postupke vrjednovanja, raditi na edukaciji nastavnika koji u sveučilišnim tijelima daju doprinose u procesu vrjednovanja studijskih programa u definiranim okvirima suradnje Sveučilišta i sastavnica. Smatram potrebnim također

sustavno analizirati rezultate tih postupaka vrjednovanja kako bismo studijske programe prilagodili stvarnim potrebama "krajnjih korisnika" – studenata i društva.

Suvišno je isticati da u svim tim procedurama i procesima ključnu ulogu treba imati Odbor za upravljanje kvalitetom s mogućnošću osnivanja dodatnih radnih skupina, ali također i Centar za upravljanje kvalitetom. Međutim, smatram da sustav osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete studijskih programa treba biti u fokusu svih članova sveučilišne zajednice, jer upravo studijski programi privlače studente, a studenti kroz studiranje opravdavaju postojanje Sveučilišta kao takvog.

Studijski programi koji će služiti društvu u najširem smislu tog pojma ključna su misija visokog obrazovanja. Sveučilište i sastavnice su odgovorne za kvalitetu postojećih studijskih programa u sadašnjem društvenom okruženju, a pritom treba uzimati u obzir nove društvene trendove i sukladno tome prilagođavati postojeće i predlagati nove studijske programe. Nove studijske programe treba predlagati i omogućiti postupak akreditacije uz prethodne konzultacije i razgovore sa svim dionicima, treba se voditi racionalnim pristupom u njihovom osmišljavanju kroz prizmu zapošljivosti i potreba društva. U tome posebnu pažnju, u smislu akademske i društvene odgovornosti, treba posvetiti budućoj zapošljivosti studenata, a što je moguće samo pomoću prethodne objektivne analize potreba tržišta rada sukladno kojemu treba definirati ishode učenja i ostaviti mogućnost njihove kontinuirane provjere.

Sveučilište pritom treba voditi računa također i o studijskim programima koji ne nailaze na značajna očekivanja od aktualnih trendova tržišta rada, ali su važni i nezamjenjivi u održavanju cjelokupnog sustava obrazovanja, kao i istraživanja i razvoja nacionalne tradicije, kulture i identiteta.

Pri vrjednovanju studijskih programa svakako treba uzeti u obzir indikatore uspješnosti koji moraju uključivati: vrjednovanje sadržaja programa sukladno najnovijim znanstvenim dostignućima u danom području, izmijenjene potrebe društva, opterećenost, napredovanje, prolaznost i završnost studenata, djelotvornost postupka vrjednovanja studenata kroz njihova očekivanja i zadovoljstvo programom, okruženjem za učenje, dostupnošću i svrsishodnošću pomoćnih resursa. Također ključnu ulogu u tom procesu imaju rezultati reakreditacijskih postupaka sastavnica o čijim preporukama na planu poboljšanja i unaprjeđenja kvalitete studijskih programa treba sustavno voditi računa.

Opravdanim očekivanjima internacionalizacije svakako treba doprinijeti povećanjem broja studijskih programa i predmeta koji se izvode na stranim jezicima, prije svega na engleskom

jeziku. Svakako je potrebno poticati interdisciplinarnost i sveobuhvatnost Sveučilišta te povećati suradnju između sastavnica povezivanjem studijskih programa, ali i onih koji studijske programe izvode kao združene studije u suradnji s inozemnim partnerima. Poticat ću sastavnice na uključivanje u međunarodne akreditacije, gdje je to moguće, te umrežavanje i harmonizaciju studijskih programa u europskom visokoobrazovnom prostoru.

Nužan je aktivan doprinos Sveučilišta u Zagrebu Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO) i definiranju standarda kvalifikacija te standarda zanimanja, jer je on alat prilagođavanja Europskom kvalifikacijskom okviru, a samim time smjer usklađivanja kompetencija naših studenata s kompetencijama studenata u cijeloj Europi.

Imajući u vidu sve napisano čemu ću posvetiti sve svoje snage i sposobnosti radi stvaranja i implementacije jedinstvene kulture kvalitete, aktivno ću poticati i unaprjeđivati također sustav cjeloživotnog obrazovanja na sastavnicama kao ključni segment otvorenog obrazovanja i nadogradnje kompetencija, nadoknade kvalifikacija i osobnog usavršavanja. Ponuda cjeloživotnog obrazovanja predstavlja važnu poveznicu Sveučilišta sa zajednicom. Ako želimo da programi cjeloživotnog obrazovanja nose "oznaku" sveučilišne kvalitete onda smatram da je nužno uspostaviti sustav vrjednovanja i praćenja kvalitete programa cjeloživotnog obrazovanja. Takvi programi mogu sastavnicama Sveučilišta biti prilika za obrazovne iskorake, mogu poslužiti za premošćivanje nekih prepreka u horizontalnoj i vertikalnoj mobilnosti studenata, potaknuti inter- i multidisciplinarnost, a polaznicima fleksibilnost u stjecanju vještina i kompetencija potrebnih za poduzetništvo, bolje plaćeni posao, za osobnu izgradnju ili za dobrobit zajednice i društva. S ovime, ali i svime prije iznesenim želim pridonijeti *Sveučilištu bez zidova* – viziji za 2030. koju je predstavila European University Association (EUA 2020.).

6. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKA I UMJETNIČKA DJELATNOST

Izvrсна znanost je umjetnost i izvršna umjetnost je znanost.

John Fowles

Sveučilište u Zagrebu ima dugu akademsku i istraživačku tradiciju te je vodeća nacionalna institucija po postignućima i izvrsnosti u biomedicinskim, biotehničkim, društveno-humanističkim, prirodnim i tehničkim znanostima, kao i u umjetnosti. Stalna zadaća čelništva Sveučilišta u Zagrebu je briga, unaprjeđenje i podizanje kvalitete znanstveno-istraživačkih aktivnosti. Unaprjeđenje znanstvenih istraživanja na Sveučilištu u Zagrebu u pogledu njihove izvrsnosti i kvalitete vidim kao ključnu polugu razvoja, ne samo našeg Sveučilišta, nego i sveukupnog hrvatskog društva kao i naš doprinos europskom boljitku.

Znanstvena istraživanja su preduvjet za kvalitetnu sveučilišnu nastavu, a znanstveni opus Sveučilišta u Zagrebu treba biti temelj sveučilišnih studijskih programa, posebice onih na diplomskoj i poslijediplomskoj razini. Zalagat ću se za usmjeravanje i motiviranje studenata preddiplomskih i diplomskih studija za sudjelovanje u znanstveno-istraživačkom radu koje uvelike doprinosi unaprjeđenju njihovih sposobnosti i kompetencija. Nakon završenog diplomskog studija, mlade istraživače treba poticati na upis na doktorske studije. Predložiti ću sastavnicama aktivnosti kako bi svoje doktorske studije sustavno razvijale te poduzimale mjere kako bi motivirale studente na upis, ali i povećale završenost doktorskih studija. Uvođenjem procedura za akreditaciju novih te procedura za manje i veće izmjene i dopune postojećih doktorskih studija zalagat ću se za unaprjeđenje kvalitete cjelokupnog sustava dokorskog obrazovanja. Razvojem interdisciplinarnih doktorskih studija sastavnice bi trebale privući strane mlade istraživače te na zajedničkim projektima jačati interdisciplinarnost i znanstvene kapacitete.

Budući da su zaposlenici Sveučilišta ključni za uspješnu izvedbu svih njegovih studija, zalagat ću se i pridavati posebnu pažnju njihovoj znanstvenoj djelatnosti koja podrazumijeva produktivnost u smislu objave znanstvenih publikacija, prijave i realizacije projekata te uključivanja mladih istraživača i mentoriranja doktorata, povezivanja u interdisciplinarne timove, popularizacije znanosti, mobilnosti, međunarodne suradnje i suradnju s gospodarstvom,

vodeći se iskustvima i primjerima dobre prakse sa sastavnica koje su u tim područjima pokazale izvrsne rezultate. Smatram da sve navedeno uvelike doprinosi povećanju prepoznatljivosti i konkurentnosti Sveučilišta.

Opći ciljevi mog mandata koji se odnose na znanstveno-istraživačku djelatnost mogli bi se sažeti u sljedećem: poticanje i potpora unaprjeđenju istraživačkih aktivnosti, prijavi i realizaciji međunarodnih projekata, jačanju istraživačke infrastrukture i ljudskih resursa; uspostava sustava uvođenja mladih istraživača u rad Sveučilišta u Zagrebu; potpora interdisciplinarnim projektima; poticanje i potpora međusobnom udruživanju istraživačkih potencijala sastavnica; povezivanje s uspješnim istraživačkim institucijama u zemlji i inozemstvu; snažnije povezivanje i transfer tehnologije u gospodarstvo; poticanje inovacija te sudjelovanje u definiranju nacionalnih i europskih politika koje se tiču istraživanja i inovacija.

Ciljevi strateškog programa znanstvenih istraživanja u skladu su s temeljnim i neposrednim ciljevima Strategije istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu. Postizanje tih ciljeva moguće je poticanjem akademske izvrsnosti, stvaranjem poticajnog istraživačkog okruženja, razvijanjem međunarodne suradnje i umrežavanja te sustavnim provođenjem međunarodne evaluacije i rangiranja Sveučilišta u Zagrebu.

Podržat ću i nagrađivanje izvrsnosti studenata i zaposlenika koji svojim postignućima u vidu znanstvenih publikacija, realizacije projekata, inovacija, patenata i popularizacije znanosti daju primjer kolegama i motiviraju ih na ulaganje u vlastiti razvoj i napredovanje.

Budući da je za uključivanje hrvatskih znanstvenika i institucija u Europski istraživački prostor potrebno stabilno financiranje znanosti na nacionalnoj razini, zalagat ću se za povećana izdvajanja iz državnog proračuna za tu svrhu, kao i osiguravanje sredstava iz EU fondova i suradnje s gospodarstvom.

Iako Sveučilište u Zagrebu ima dobre pokazatelje koji se odnose na istraživanje, unatoč nedostatnim državnim ulaganjima, ipak se u budućem razdoblju treba usmjeriti na financijske poticaje istraživanja, posebice inovacija i poticati da obrazovanje na Sveučilištu unaprjeđuju istraživačka postignuća i inovacije.

Uvijek treba imati u vidu da bi sveučilišno obrazovan stručnjak trebao biti vrhunski intelektualac sposoban razvijati struku i disciplinu, predstavljati Sveučilište u Zagrebu kao prestižno mjesto u Republici Hrvatskoj koje je atraktivno za mlade talente koji mogu iznijeti sveopći razvoj društva u vidu jačanja inovativnog gospodarstva i kreiranja novih poslova.

Obrazovanje, istraživanje i inovacije su ključni elementi rasta i razvoja hrvatskog i europskog društva kao i promicanja njegovih kulturnih vrijednosti.

Umjetnička djelatnost

Kada je zbog pandemije koronavirusa utihnula muzika, ispraznila se kazališta i koncertne dvorane, uvidjeli smo koliko nam je umjetnost važna i koliko ona čini naše živote ljepšima i sadržajnijima.

Umjetničko područje Sveučilišta u Zagrebu svojim javnim umjetničko-nastavnim produkcijama – koncertima, izložbama, predstavama, uvelike doprinosi kulturnom životu grada, a Zagreb, kao "mali Beč", zaslužuje moderne i prepoznatljive umjetničke sastavnice na svom Sveučilištu.

Svaka od naših umjetničkih akademija mora biti prepoznatljiva po posebnosti svojih studijskih programa, oblika izvođenja nastave i ispita, kreativnosti i inovativnosti kojima nije suprotstavljena, već komplementarna znanosti.

Dekanima umjetničkih akademija mora se osigurati temeljita zakonska podloga za njihov rad, sustav vrjednovanja i financiranja temeljen na razumijevanju posebnosti umjetničke nastave, kako uspješnost njihovih visokoobrazovnih ustanova ne bi ovisila o osobnoj snalažljivosti.

Financijska stabilnost omogućila bi da se težište prebaci na ono najvažnije: izvođenje nastave, razvoj postojećih, ali i pokretanje novih studijskih programa, osiguravanje potrebnog prostora i opreme, kako bi naše akademije ne samo potvrdile svoje mjesto u razvoju hrvatske umjetnosti, kulture i društva, nego bile prepoznate kao centri izvrsnosti na regionalnom i europskom planu.

Iz tog razloga je na nama – Sveučilištu, resornom ministarstvu, pa i Ministarstvu kulture Republike Hrvatske i Gradu Zagrebu oživjeti, ali i donijeti novu Strategiju razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, ali ne da kao do sada bude uglavnom mrtvo slovo na papiru.

Ispred nas su brojni izazovi. Potrebno je prepoznati i definirati specifičnost ovog područja, te uspostaviti zasebne kriterije vrjednovanja umjetničkih sastavnica. Na taj način će se moći uspostaviti financiranje u realnim okvirima, a po uzoru na usporedive europske visokoobrazovne institucije.

7. DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Jedino je promjena stalna, oni koji gledaju samo u prošlost ili samo u sadašnjost, sigurno će propustiti budućnost.

John F. Kennedy

Digitalna transformacija organizacije predstavlja tranziciju njezinog poslovanja i procesa u digitalnu domenu s ciljem povećanja učinkovitosti sustava te dostupnosti i kvalitete usluge koju organizacija nudi. Sveučilište kao nositelj pozitivnih promjena u društvu u tom pogledu ne smije zaostajati za trendovima koji su danas postali standard kako bi pružilo uslugu na razini kakva se u današnjem modernom društvu očekuje. Brojni su primjeri uspješne digitalne transformacije u različitim industrijama, a jedan od uspješnih primjera u hrvatskim okvirima je zdravstvo, u kojem je digitalna transformacija donijela bolju i kvalitetniju dostupnost zdravstvenih usluga. Usluge koje su danas građanima dostupne kroz sustav e-Građani bez potrebe za odlaskom na šaltere i čekanje u redu pokazuju koliko digitalna transformacija može naše živote učiniti lakšima, a procese učinkovitijima te ostvariti goleme uštede.

Unatoč tome što je digitalna transformacija zahvatila sve segmente društva, Sveučilište još uvijek funkcionira po zastarjelim, papirnatim i neučinkovitim modelima poslovanja. Također, na razini Sveučilišta nedostaje strategija koja propisuje kako bi se zajednički resursi mogli koristiti i unaprjeđivati za e-učenje. Stoga ću, na razini Sveučilišta u Zagrebu, predložiti uvođenje strategije za razvoj i korištenje zajedničkih resursa. Izvođenje nastavnog procesa ne iskorištava u dovoljnoj mjeri prednosti koje nude moderne tehnologije, a digitalizacija nastavnog procesa iz nužnosti tijekom pandemijskih ograničenja samo je pokazala da stihijski i neplaniran pristup ne može polučiti rezultate kojima možemo biti zadovoljni. Osim toga, procese internacionalizacije sveučilišnih preddiplomskih i diplomskih studija koče zastarjeli i birokratizirani procesi, pogotovo u postupku prijave i upisa novih studenata, ugovaranja, plaćanja i slično.

Predložit ću proces digitalne transformacije Sveučilišta koji je potrebno provesti u sljedećim ključnim segmentima:

1. Digitalizacija poslovnih procesa
2. Obogaćivanje nastavnog procesa digitalnim tehnologijama

3. Podizanje dostupnosti i kvalitete usluga studentima na višu razinu.

Digitalizacija poslovnih procesa na sveučilištu pretpostavlja promjenu postojećih praksi s ciljem uspostavljanja elektroničkog sustava vođenja poslovanja u kojem bi se uklonila potreba za dokumentima u papirnatom obliku. Takva transformacija nije samo važna zato da se procesi ubrzaju, pojeftine i pojednostave, nego da se i cjelokupno poslovanje sveučilišta učini transparentnim, sljedivim i kvalitetnijim. Uspostava uređenog sustava poslovanja podržanog digitalnim tehnologijama stvorit će pretpostavke za izgradnju sustava praćenja i osiguravanja kvalitete na svim razinama, a dostupnost podataka u digitalnom obliku omogućit će novu razinu uvida u poslovne procese kroz primjenu analitike i pristupa obrade velike količine prikupljenih podataka. Time će se ostvariti pretpostavke za poboljšanje sustava odlučivanja utemeljenog na objektivnim kriterijima i smjericama dobivenim iz relevantnih podataka.

Nedavne poteškoće izazvane pandemijom pokazale su važnost uvođenja digitalnih tehnologija u nastavni proces, ali se pokazalo da samo korištenje digitalnih tehnologija, bez dublje analize i promišljanja kako ih optimalno uklopiti u nastavni proces, ne vodi nužno poboljšanju samog nastavnog procesa. Stoga je u procesu digitalne transformacije potrebno planirano i promišljeno uvođenje digitalnih tehnologija u nastavni proces, pri čemu se posebna pozornost treba usmjeriti da se na svim sastavnicama ujednači razina na kojoj se moderne tehnologije koriste, s obzirom na to da trenutačno među njima postoje velike razlike. Pri tome naglasak i dalje treba zadržati na izravnom i živom kontaktu između nastavnika i studenata, gdje digitalne tehnologije treba pametno iskoristiti kao alat u prijenosu znanja koji će studentima olakšati studiranje i povećati razinu ostvarenih ishoda učenja, npr. stvaranjem dopunskog interaktivnog sadržaja putem digitalnih resursa, pružanjem mogućnosti pregledavanja snimljenih predavanja, korištenjem novih tehnologija poput virtualne i proširene stvarnosti, povećanjem dostupnosti prilagođenih materijala studentima sa specifičnim teškoćama.

Sveukupna digitalizacija poslovanja Sveučilišta i njegovih sastavnica ne smije stati samo na internim poslovnim procesima i poboljšanju nastavnog procesa, nego treba pružiti povećanje kvalitete usluge iz perspektive samog studenta kao krajnjeg korisnika. Povećanje zadovoljstva i korisničkog iskustva studiranja važno je kako bi se povećale koristi obrazovnog procesa za studente, a to se može postići putem njihove bolje informiranosti, olakšanog planiranja studentskih obaveza, boljeg praćenja nastavnog procesa, uvođenja digitalnih kolaboracijskih platformi, povezivanja s tržištem rada tijekom studija itd., a što će sve imati za posljedicu poboljšanje cjelokupnog studentskog standarda. Potrebna je digitalizacija osobito onih

poslovnih procesa u kojima sudjeluju sami studenti, kao što su digitalno potpisivanje molbi, ugovora, omogućavanje digitalnog plaćanja usluga i sl., što na trenutačnom stupnju digitalizacije sveučilišta nije moguće.

8. INTERNACIONALIZACIJA

Svijet je knjiga, a oni koji ne putuju imaju mogućnost pročitati samo prvu stranicu.

Sv. Augustin

Internacionalizacija je od strateške važnosti za Sveučilište u Zagrebu s ciljem boljeg povezivanja sa stranim sveučilištima, intenzivnije međunarodne suradnje, postizanja i održavanja europskih standarda u svim područjima djelovanja te unaprjeđenja kvalitete obrazovanja i istraživanja. Ona doprinosi integraciji Sveučilišta u svjetski visokoobrazovni prostor njegovim primjerenim i prepoznatljivim pozicioniranjem na regionalnom i međunarodnom tržištu visokog obrazovanja i relevantnim rang listama prema kriterijima izvrsnosti, kvalitete i produktivnosti.

Internacionalizaciju promatram kao snažan alat kojim se prije svega omogućava jačanje kompetencija studenata i podizanje kvalitete obrazovanja. Ona je posebno važna za studente, ali i nastavnike i za samu instituciju. Sustavno ću poticati i ohrabrivati studente, istraživače i stručno osoblje za korištenje mogućnosti partnerskog internacionalnog povezivanja i svih oblika mobilnosti. Mobilnost nastavnika važna je zbog njihove znanstvene i stručne nadogradnje, dok je mobilnost studenata važna za obogaćivanje znanja i iskustava te pritom svi stječu nova iskustva i poznanstva kojima obogaćuju sebe i Sveučilište. Smatram da je potrebno uložiti dodatne napore na povećanju broja stranih studenata na Sveučilištu kroz različite aktivnosti, a naročito kroz akreditaciju i vođenje studijskih programa na stranom jeziku, kroz bolju vidljivost takvih studijskih programa, pripremu prikladnih informacijskih i promotivnih paketa i njihovo predstavljanje na različitim smotrama, festivalima i komunikacijskim platformama lako dostupnim zainteresiranim korisnicima.

Osim ponude kvalitetnih studijskih programa, Sveučilište će u partnerstvu s nadležnim ministarstvima osigurati mehanizme za učinkovito privlačenje vrhunskih stranih studenata i rješavanje problema vezanih uz njihov studentski život u Hrvatskoj. Strani studenti trebali bi moći zatražiti vize za studiranje u Hrvatskoj u svim konzularnim predstavništvima svih članica EU i partnerskih zemalja bilo gdje u svijetu, za što ću se posebno zalagati u suradnji s resornim ministarstvom i Ministarstvom vanjskih i europskih poslova.

Potrebno je uložiti dodatne napore u stjecanje i unaprjeđenje jezičnih kompetencija, kao i u motiviranje sveučilišnih nastavnika u svrhu veće ponude studijskih programa na stranom jeziku. Također, nužno je poticati hrvatske znanstvenike na povratak u skladu s odlukom Ministarstva znanosti i obrazovanja o kriterijima za odobravanje radnih mjesta znanstvenika-povratnika.

Osim brojnije i intenzivnije mobilnosti studenata, nastavnika i djelatnika, kao važan dio internacionalizacije također vidim i sklapanje međunarodnih sporazuma, zajedničke međunarodne projekte i uključivanje u različite visokoškolske, znanstvene i studentske organizacije, mreže, platforme i udruženja. Smatram da trenutni intenzitet suradnje nije zadovoljavajući pa treba uložiti dodatna sredstva i energiju za daljnji razvoj i nove instrumente realizacije međuinstitucionalne suradnje i sklapanje partnerstva na europskom i svjetskom planu. Internacionalizacija i mobilnost nikako ne smiju biti svrha samima sebi. Držim da je presudno poticati suradnju s onima koji su po kvaliteti ispred Sveučilišta u Zagrebu kako bismo stjecali nova znanja, iskustava, partnerstva i tako doprinosili unaprjeđenju kulture kvalitete na našem Sveučilištu. Također, treba poticati suradnje i s onima koji će tek postići rezultate našeg Sveučilišta radi diseminacije znanja i naših postignuća. Osim jačanja Ureda za međunarodnu suradnju kao središnje jedinice Sveučilišta u Zagrebu, smatram da je nužno poticati sastavnice Sveučilišta na osnivanje vlastitih i osigurati im odgovarajuće kadrove. Provedene dosadašnje unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu pokazale su nužnost takvih jedinica u neposrednoj blizini studenata, nastavnika i djelatnika. Međunarodna suradnja jedan je od ključnih čimbenika razvoja kako sastavnica tako i Sveučilišta u Zagrebu u cjelini, temelj je obrazovanja, a od osobite važnosti je i za međunarodnu prepoznatljivost i konkurentnost.

Međunarodno okruženje pridonosi poboljšanju i povećavanju kompetencija dionika, ujedno potiče razumijevanje, snalaženje i rad u multikulturnom okruženju. Pritom ne smije biti upitno priznavanje razdoblja mobilnosti i ostvarenog broja bodova po ECTS sustavu po povratku studenata na matičnu ustanovu. Zalagat ću se i za unutarnju mobilnost koja omogućava usvajanje interdisciplinarnih nastavnih sadržaja i potiče razvijanje općih i specifičnih kompetencija i vještina studenata. Poticat ću studente, nastavnike i nenastavno osoblje da se prijavljuju na javne pozive i natječaje za financiranje i sudjelovanje u programima međunarodne razmjene i suradnje. Sveučilište i njegove sastavnice trebaju zadovoljiti normativne, materijalne, prostorne, kadrovske preduvjete za ostvarivanje unutarnje i međunarodne bilateralne i multilateralne razmjene i suradnje. Nastojat ću pravovremeno i

cjelovito informirati zainteresiranu međunarodnu javnost o oblicima i mogućnostima suradnje sa Sveučilištem i njegovim sastavnicama putem dobro vidljivih i dostupnih informacijskih i promotivnih paketa.

Smatram nužnim inoviranje Strategije internacionalizacije Sveučilišta, cjelovito analiziranje zadanog i ostvarenog s posebnim naglaskom na unaprjeđenje institucionalnog kapaciteta međunarodne suradnje i razmjene, uspješno upravljanje međunarodnim projektima i usklađivanje proračuna Sveučilišta i sastavnica s očekivanim intenziviranjem međunarodnih aktivnosti na planu internacionalizacije Sveučilišta kao relevantnog pokazatelja izvrsnosti, kvalitete i produktivnosti.

9. PROSTORNO PLANIRANJE, KAPITALNA ULAGANJA I INVESTICIJSKO ODRŽAVANJE

Čak i ispravne odluke su krive ukoliko su donesene prekasno.

L. Lacocca

Prostorni razvoj Sveučilišta u Zagrebu je značajno područje koje je zapostavljeno i treba s posebnom pažnjom pristupiti nastavku započetih aktivnosti, redefinirati ranije usvojene prostorne planove i odrediti prioritete u sljedećem razdoblju.

Svi ranije započeti kapitalni projekti su u fazi mirovanja, a u međuvremenu su se promijenili prioritete kao posljedica proglašenja pandemije koronavirusa i kao posljedica snažnih potresa tijekom 2020. godine. Prvi potres pogodio je područje Grada Zagreba, Krapinsko-zagorske i Zagrebačke županije i prouzročio veliku materijalnu štetu na objektima Sveučilišta u Zagrebu i njegovim sastavnicama, a potres iz prosinca je dodatno pogoršao situaciju na oštećenim objektima te na objektima koji se nalaze u Sisku i Petrinji. U međuvremenu su osigurana sredstva za obnovu (povratak u prvobitno stanje i cjelovitu obnovu) i jedan dio sastavnica je potpisao ugovore sa Ministarstvom znanosti i obrazovanja. Realan problem je upitna mogućnost realizacije obnove zbog kratkih rokova za korištenje sredstava Fonda solidarnosti (lipanj 2022. godine).

Iako su prostorne potrebe Sveučilišta jasno iskazane Strategijom prostornog i funkcionalnog razvoja iz 2014. godine, aktivnosti na dijelu ranije započetih projekata su zaustavljene, a posebno sada zbog gore navedenih okolnosti. Navedena strategija je marginalizirana, a nisu postavljeni novi strateški ciljevi. Nesustavno rješavanje prostornih problema je izazvalo, a u skoroj budućnosti će izazivati još veći nerazmjer i nejednakosti u uvjetima studiranja, izvođenju nastave i provođenju znanstveno-istraživačkih djelatnosti. Ujednačavanje uvjeta, uz naravno veliki poticaj u njihovu poboljšanju, jedan je od prioriteta koji je nužan za razvoj svih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu.

Nedovoljno financiranje od strane resornih ministarstava u posljednjim godinama treba nas potaknuti na veći angažman u iznalaženju modela za dobivanje sredstava iz europskih izvora pri čemu treba pojačati angažman oko prepoznavanja potreba Sveučilišta. Ranije stečene

prednosti i davno ostvareni rezultati nisu više izgovor za zastarjelo i poražavajuće stanje infrastrukture.

Naše Sveučilište sve više zaostaje za modernim sveučilištima i u svim onim sadržajima koji su danas potrebni za kvalitetno studiranje. Drugim riječima, poboljšanjem uvjeta studiranja na način da se osigura moderan i atraktivan prostor sigurno bi bio važan korak u zaustavljanju odlaska mladih i perspektivnih ljudi željnih znanja iz zemlje. Pružanjem dobrih uvjeta studiranja u inovativnom i naprednom okruženju unutar moderno izgrađene infrastrukture Sveučilište u Zagrebu imalo bi priliku postati poželjno mjesto na kojem će studirati mladi ljudi iz Europe i svijeta.

Kao jedan od ključnih koraka u tom smjeru bio bi Znanstveno-učilišni kampus Borongaj. Taj veliki i zapostavljeni projekt treba proglasiti strateškim državnim projektom, redefinirati njegove sadržaje i dosadašnje planove koji su se zbog gospodarskog razvoja, smjera razvoja znanosti i istraživanja u odnosu na vrijeme kada je kampus postao vlasništvo Sveučilišta značajno izmijenili.

Umjesto ranije planiranih prostora isključivo za održavanje nastave sastavnica, danas postoji veliki interes za proširenjem kapaciteta predviđenih površina u kojima bi se smjestili centri za razvoj istraživanja i inovacija sastavnica, u sklopu kojih je nužno predvidjeti i zajedničke sadržaje, kao i prostore za dio sastavnica koje svoju budućnost vide na Kampusu. Kampus Borongaj mora biti mjesto za studente, nastavnike i istraživače dostojno budućnosti koja je pred nama, a koje Zagreb na žalost još uvijek nema. Jedan od važnih uvjeta je potrebna prometna i ostala infrastruktura, zbog čega treba intenzivirati suradnju s ključnim partnerom – gradom Zagrebom, uključujući postavljanje platforme sa zajedničkim razvojnim ciljevima te oživjeti strategije na kojima i počiva naziv "Zagreb sveučilišni grad".

Uz navedeno, prioritetno treba osigurati nove smještajne kapacitete za studente zbog izraženog deficita studentskog smještaja i vrlo visokih cijena najma stanova u Zagrebu.

Ostali kampusi koji su određeni strateškim ciljevima Sveučilišta u Zagrebu kao Sjeverni, Zapadni i Središnji također zahtijevaju revitalizaciju prostora, prije svega zbog potresa, a zatim zbog loših uvjeta i manjkavosti infrastrukturnih sadržaja, neadekvatnog održavanja i neispunjavanja zahtjeva iz zakonskih obveza u području energetske učinkovitosti.

Svakako treba spomenuti i Kampus Varaždin koji je jedan od boljih primjera na Sveučilištu u Zagrebu i koji korak po korak rješava svoje prostorne probleme te uvjete studiranja i stanovanja.

Infrastruktura sastavnica Sveučilišta u Zagrebu u Sisku i u Petrinji je pretrpjela veliku materijalnu štetu u potresu i još uvijek nisu poznati izvor i način financiranja njihove obnove. Zalagat ću se za rješavanje njihovih infrastrukturnih problema koji moraju postati prioritet.

Važnost osiguranja novih izvora financiranja jedan je od prioriteta budući da kapitalni projekti posebno u infrastrukturnom dijelu u području znanosti i visokog obrazovanja, uključujući i projekte Sveučilišta u Zagrebu, i dalje nisu prioritet strateških odrednica mjerodavnih ministarstava, ni Europskog fonda za regionalni razvoj.

Jedan od prvih uvjeta koji vodi k cilju snažnijih aktivnosti na oživljavanju aktivnosti vezanih uz učinkovito prostorno planiranje je potreba formiranja Povjerenstva za prostorno planiranje i investicije za koje ću se posebno založiti. Polazišna točka za rad ovog važnog tijela za budući razvoj i novu perspektivu Sveučilišta je neovisna i objektivna procjena uvjeta studiranja i stanja prostornih uvjeta svih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu. Zadatak Povjerenstva je pravično, strateški i planski dobro uravnotežiti razvoj, kako ulaganjima u nove projekte, završetkom ranije započetih projekta tako i investicijskim održavanjima starih objekata.

U razdoblju od 2003. do 2016. godine Sveučilište u Zagrebu je realiziralo dva velika ciklusa ulaganja u izgradnju novih sadržaja te u rekonstrukciju i sanaciju postojećih zgrada. Veći dio sredstava namijenjenih za ove aktivnosti ostvaren je iz Kredita za kapitalna ulaganja. Drugi, manji, ali također značajan dio sredstava, ostvaren je iz tri izvora: iz sredstava Državnog proračuna namijenjenih Sveučilištu u Zagrebu, zatim iz sredstava što ih sastavnice ostvaruju iz vlastitih prihoda te iz sredstava proračuna Grada Zagreba.

Važno je istaknuti kako je iz proračuna Grada Zagreba značajnim dijelom sufinanciran projekt izgradnje nove zgrade Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu, te veći broj manjih zahvata izgradnje i rekonstrukcije sveučilišne prostorne infrastrukture.

Pregled ulaganja u sastavnice Sveučilišta u Zagrebu

Kredit za kapitalna ulaganja – I. faza investiranja 2003. – 2007.

Iznos: 490 milijuna kn

U I. fazi kreditnog ciklusa završeni su građevinski radovi i radovi na opremanju četiriju novih velikih objekata: zgrada Kemije i Geologije Prirodoslovno-matematičkog fakulteta, nova

zgrada Fakulteta šumarstva i drvne tehnologije, zgrada knjižnice Filozofskog fakulteta, VI. Paviljon Agronomskog fakulteta te je započeta izgradnja nove zgrade Muzičke akademije.

Preostali dio sredstava uloženi su u rekonstrukcije, sanacije, nabavu opreme i opremanje objekata drugih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu, posebice na Arhitektonskom, Geodetskom, Građevinskom fakultetu, Fakultetu strojarstva i brodogradnje, Medicinskom i Veterinarskom fakultetu. Velike sanacije napravljene su na Ekonomskom fakultetu.

Kredit za kapitalna ulaganja – II. faza investiranja 2007. – 2015.

Iznos: 358 milijuna kn

Dio sredstava ovog kredita bio je namijenjen za sanacije i adaptacije, a dio za projektiranja i novu gradnju te za preseljenje sastavnica u Znanstveno-učilišni kampus Borongaj.

U II. fazi kreditnog ciklusa ostvareni su sljedeći rezultati: cjelokupno preseljenje Hrvatskih studija i Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta, te dijela Fakulteta prometnih znanosti na Znanstveno-učilišni kampus Borongaj. U sklopu ove faze realizacije kredita provedeni su sljedeći natječaji iz područja arhitekture i urbanizma: Natječaj za izradu idejnog arhitektonsko-urbanističkog rješenja Kampusa Borongaj; natječaji za izradu idejnih urbanističko-arhitektonskih rješenja novih zgrada sastavnica Sveučilišta u Zagrebu: nove zgrade Biološkog, Geografskog i Geološkog odsjeka Prirodoslovno-matematičkog fakulteta, nove zgrade Farmaceutsko-biokemijskog fakulteta, nove zgrade ALUARTFORUMA (Akademije likovnih umjetnosti) i nove zgrade Fakulteta organizacije i informatike te natječaj za novu zgradu Studentskog doma u Varaždinu. Izgrađena je i većim dijelom opremljena nova zgrada Muzičke akademije, izgrađen je Restoran SC-a u Varaždinu te je započeta izgradnja studentskog restorana Agronomskog i Fakulteta šumarstva i drvne tehnologije. U ovoj fazi investiranja završena je dogradnja Matematičkog odjela na PMF-u i u cijelosti dovršena izgradnja i opremanje knjižnice Filozofskog fakulteta.

Značajnija sredstva uložena su u sanacije i adaptacije dotrajalih objekata, od čega su veća ulaganja realizirana na Arhitektonskom, Geodetskom i Građevinskom fakultetu, Fakultetu elektrotehnike i računarstva, Fakultetu strojarstva i brodogradnje, Kineziološkom, Medicinskom, Rudarsko-geološko-naftnom te na Veterinarskom fakultetu.

Od 2016. do danas nisu se povećavali kapaciteti, a nisu ni izvršena nikakva ulaganja koja bi poboljšala kvalitetu uvjeta studiranja, istraživanja i rada na sastavnicama. U tom razdoblju jedini novi objekt je objekt restorana Agronomskog fakulteta i Fakulteta šumarstva i drvne

tehnologije. Iz povijesnih prikaza ulaganja vidljivo je kako neke sastavnice nisu bile uključene u investicijska ulaganja, a nisu ni danas uključene u cikluse obnove od potresa koji uključuju i cjelovitu obnovu.

Projekti u koje su prema Strateškom planu iz 2014. uložena značajna sredstva, a koji su sada u fazi mirovanja te ih je potrebno revidirati i izraditi plan prioriteta realizacije su:

- Znanstveno-učilišni kampus Borongaj
- Projekt izgradnje zgrade Farmaceutsko-biokemijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu na Sjevernom kampusu, na lokaciji Zmajevac 5
- Izgradnja Biološkog, Geografskog i Geološkog odsjeka Prirodoslovno-matematičkog fakulteta (PMF) Sveučilišta u Zagrebu na lokaciji Horvatovac, kampus PMF-a
- Aluartforum (Akademija likovnih umjetnosti) na lokaciji Ilica, Kampus ALU
- Inovacijski centar Nikola Tesla (ICENT)
- Medicinski fakultet – BIMIS (Biomedicinsko istraživačko središte "Šalata")
- Fakultet organizacije i informatike
- Pravni fakultet
- Akademija dramske umjetnosti.

Sveučilište u Zagrebu danas se nalazi na vrlo značajnoj prekretnici punoj izazova u mnogim područjima pa tako i u području osiguranja infrastrukturne platforme za svoj budući razvoj, ali i razvoj grada i društva u cjelini. Izazov treba prihvatiti i raditi na tome da se u realno mogućem najkraćem vremenskom roku osiguraju kvalitetni i inovativni prostorni uvjeti za sadašnje i buduće studente, za razvoj znanosti i inovacija te time osigura perspektiva društva u cjelini.

10. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM

Čovjek koji pomiče planinu, započinje noseći sitno kamenje.

Konfucije

Sveučilište treba organizacijski učinkovito djelovati uz intenzivnu komunikaciju i uvažavanje svih sastavnica, komunikaciju unutar ustrojbenih jedinica, razmjenjivanje funkcionalnih politika, iskustava i praksi, timski rad te zajedničko odlučivanje i traženje rješenja. Upravljačka funkcija rektora zahtjeva kontinuirano unaprjeđenje, kako bi se u zajedništvu različitih dionika, partnerskog dijaloga i interdisciplinarnog pristupa postigli postavljeni i očekivani ciljevi. U svom radu oslanjat ću se na zakonodavni okvir Republike Hrvatske, Statut Sveučilišta, opće akte i dokumente Sveučilišta donesene na Senatu Sveučilišta u Zagrebu. U sljedećem razdoblju intenzivirat ću aktivnosti na planu donošenja novih općih akata radi usklađivanja s najavljenim novim izmjenama i dopunama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i drugim relevantnim pravnim aktima koji reguliraju znanstveno-istraživačku djelatnost i visoko obrazovanje.

Smatram da je nužno definirati, poboljšati i pojednostaviti poslovne procese koji uključuju upravljanje ljudskim resursima, financijama, imovinom te svih postupaka koji pomažu nesmetano odvijanje nastavnog procesa, znanstvene i umjetničke djelatnosti.

Zalagat ću se za pravedan i transparentan sustav te politiku temeljenu na konsenzusu svih dionika sustava iz kojeg će proizaći:

- financiranje prema sveučilišnim prioritetima, kvaliteti i izvrsnosti
- transparentno zapošljavanje i napredovanja te upravljanje ljudskim resursima
- sudjelovanje u donošenju odluka te koordinacija u poslovanju.

Svaka sastavnica ima statutarno definiranu autonomiju u upravljanju, ustroju i financijskom poslovanju, njegujući izvrsnost i naslanjajući se na ključne elemente vlastite politike osiguravanja kvalitete. Smatram da suradnju među sastavnicama treba intenzivirati. Sveučilište u tom smislu ima ulogu zajedničkog koordinatora i korektora koji jača pravne i financijske

aspekte te omogućava savjetovanje i pomoć, kao i rješavanje sporova i problema sastavnica, uzimajući u obzir njihove specifičnosti.

Smatram ključnim jačati upravljačke i organizacijske kompetencije čelnika sastavnica Sveučilišta, jer su u europskom i svjetskom visokom obrazovanju uslijed brzih globalnih promjena zahtjevi sve veći i snažniji i traže široko institucijsko i upravljačko znanje i vještine. Ključnu ulogu u tome ima Sveučilište koje treba pružati podršku i pomoć na tom području.

Stručne službe Rektorata treba unaprijediti, racionalnije organizirati te dubinski analizirati poslovanje i svrsishodnost, a sve u svrhu njihovog funkcionalnog, pravovremenog i kvalitetnog postupanja prema sastavnicama Sveučilišta. Mnoge postupke i organizacijske strukture potrebno je osuvremeniti i reorganizirati zbog učinkovitije prohodnosti informacija, postupanja i u konačnici željenih rezultata.

Kako bi sustav bio djelotvoran, presudno je unaprijediti sustave prikupljanja i obrade podataka na razini Sveučilišta, a kako to predviđa *Digitalna transformacija*. Potrebno je kreirati okruženje za jednostavnije, cjelovitije i pravodobno informiranje. Sve navedeno će rezultirati manjim opterećenjem svih članova Sveučilišta te učinkovitijim poslovnim procesima s bržim i kvalitetnijim donošenjem odluka.

Zalagat ću se za transparentnije i učinkovitije funkcioniranje sveučilišnih tijela u skladu sa postojećim sveučilišnim pravnim aktima, a s jasnim odgovornostima i nadležnostima. Nužno je odrediti indikatore uspješnosti na svim razinama postupanja i odlučivanja, prohodnost informacija i dobre prakse na Sveučilištu, ali i mehanizme upravljanja promjenama. U svakom trenutku komunikacija između Sveučilišta i sastavnica treba biti otvorena, jasna, učinkovita i dvosmjerna usmjerena prema postizanju strateških ciljeva na dobrobit svih članova Sveučilišta.

U skladu sa Statutom Sveučilišta u Zagrebu sveučilišna tijela upravljanja će pod mojim vodstvom, zajedno s povjerenstvima i radnim skupinama, spremno djelovati i odgovarati na izazove unutar i izvan akademske zajednice u skladu s načelima autonomije, jednakosti, suradnje i međusobnog uvažavanja. Uz učinkovitu komunikaciju svih sveučilišnih tijela, trudit ću se oko osiguranja strateškog povezivanja, partnerske suradnje i interdisciplinarnosti na svim razinama djelovanja i poslovanja.

Poznato nam je da dugi niz godina odnos Sveučilišta i resornog Ministarstva znanosti i obrazovanja često nije bio na zadovoljavajućoj razini zbog čega su trpjeli Sveučilište i njegove sastavnice. Uložit ću maksimalne napore kako bi se taj odnos promijenio u smjeru otvorenog,

transparentnog, partnerskog i kritičkog dijaloga u svrhu rješavanja krucijalnih problema u funkcioniranju sastavnica i Sveučilišta. Zalagat ću se i za uvođenje cjelovitih programskih ugovora, koji moraju biti pravedni, uvažiti specifičnosti područja i sastavnica, uzevši u obzir i materijalne troškove, kako bi se osiguralo stabilno financiranje Sveučilišta i sustavno riješio problem sastavnica s manjim upisnim kvotama, velikim režijskim troškovima koji nadilaze njihove financijske mogućnosti.

Uzimajući u obzir cijelo Sveučilište i sve njegove sastavnice smatram da trebamo ići u smjeru daljnjeg unaprjeđenja nastavnog procesa, sustava financiranja, transparentnosti poslovanja i otvorenosti svih jedinica upravljanja Sveučilištem prema studentima, zaposlenicima, medijima i javnosti.

U svrhu osiguranja transparentnosti, zakonitosti i kulture kvalitete u svim postupcima donošenja odluka na svim razinama na Sveučilištu, pazit ću da se dosljedno provode i poštuju načela i norme vladavine prava, deklarirane vrijednosti i Statut Sveučilišta. Pritom ću posebnu pozornost posvetiti promicanju i primjeni načela i normi *Etičkog kodeksa* u svim dimenzijama sveučilišnog života. Sve svoje upravljačke snage usmjerit ću na sprječavanje i najmanjih pojava etički neprihvatljivih ponašanja na Sveučilištu kojeg ću od podvučenih problema usmjeravati prema istinskom lideru etičnosti, odgovornosti, akademske čestitosti i osobnog integriteta.

ZAVRŠNA RIJEČ

Poštovani članice i članovi Senata Sveučilišta u Zagrebu,

program koji predlažem predstavlja moja razmišljanja temeljena na dugogodišnjem iskustvu i suradnji sa svim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu. Poštujući temeljna akademska načela i vrijednosti, u suradnji s timom iskusnih i kompetentnih sveučilišnih profesora na čelnom mjestu najvećeg i najutjecajnijeg Sveučilišta u Hrvatskoj njegovat ću, prenositi, razvijati i usavršavati temeljne vrijednosti hrvatske znanosti, obrazovanja, kulture i identiteta.

Pred nama je novo vrijeme nužnih neizostavnih reformi koje će zahtijevati cjelovita, optimalna i dugotrajna rješenja. Želim istaknuti da u ovom nepredvidivom tijeku vremena u kojemu živimo, ljudskost, zajedništvo i solidarnost više nego ikad trebaju biti i ostati vrline koje će nas krasiti i koje će biti jamac kvalitete akademske zajednice u budućnosti.

Zahvaljujući vašoj podršci, poštovani članice i članovi Senata Sveučilišta u Zagrebu, uvjerenam da zajedničkim snagama, suradnjom i međusobnim poštovanjem možemo i trebamo postati novo svjetlo u budućnosti, ostvariti viziju suvremenog sveučilišta, otvorenog prema društvu, jednom riječju viziju sveučilišta koje kvalitetom, zajedništvom i ukupnim doprinosom razvoju društva plijeni pozornost kao "grad na gori"!

Prof. dr. sc. Mirjana Hruškar