



Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki

Ovaj materijal bio je predan članovima Senata Sveučilišta u Zagrebu na sjednici održanoj 15. siječnja 2013. Manje faktografske i terminske izmjene unijete su u tekst u razdoblju od 15. siječnja do 23. veljače 2013. Materijalom se razrađuju polazne točke dokumenta **Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke** (dalje: *Pretpostavke*) koji je Senat Sveučilišta u Zagrebu prihvatio na sjednici održanoj 21. prosinca 2010.

Pri sastavljanju ovoga materijala korišteni su pisani prilozi:

- prof. dr. sc. Alekse Bjeliša, rektora Sveučilišta u Zagrebu,
- prof. dr. sc. Bojana Baletića, prorektora za razvoj i prostorno planiranje,
- prof. dr. sc. Blaženke Divjak, prorektorice za studije i studente,
- prof. dr. sc. Melite Kovačević, prorektorice za istraživanje i tehnologiju,
- prof. dr. sc. Ksenije Turković, prorektorice za pravna pitanja i međunarodnu suradnju do 1. prosinca 2012.
- prof. dr. sc. Vesne Vašiček, prorektorice za poslovanje.

Prof. dr. sc. Helena Jasna Mencer razradila je točke 30. i 32., prof. dr. sc. Zrinka Jelaska razradila je točku 23., a dr. sc. Zoran Bekić razradio je naknadno dodanu novu točku 34.

Prorektorima i njima zahvaljujem na pruženoj pomoći. Također zahvaljujem brojnim članovima našega sveučilišta koji su korisnim i kritičkim primjedbama, komentarima i prijedlozima pomogli u dodatnim razradama teksta nakon javne rasprave koja je provedena u lipnju i srpnju 2012.

Zagreb, 23. veljače 2013.

prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš, rektor

Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki

Uvodne napomene

Ovaj je materijal razrada i dopuna dokumenta **Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke** (vidi **Prilog 2**; dalje: **Pretpostavke**) koji je Senat Sveučilišta u Zagrebu prihvatio na sjednici održanoj 21. prosinca 2010. Stoga se ovaj i navedeni dokument trebaju smatrati dijelovima cjelovitog materijala koji će, bude li prihvaćen, biti podloga za izradu temeljnih sveučilišnih dokumenata za, orijentacijski, sljedeće desetljeće, pobliže za sažete tekstove o sveučilišnoj misiji i viziji, pa zatim i strategiji, za promjene u Statutu Sveučilišta u Zagrebu i u ostalim normativnim aktima te za donošenje pojedinih parcijalnih strateških i drugih programatskih dokumenata.

Materijal će također u svom konačnom obliku biti jedan od doprinosa Sveučilišta za rad na nacionalnoj strategiji i na ostalim odgovarajućim legislativnim, programskim i provedbenim koracima. Podsjećamo da je, uz niz osvrta, zaključaka i izjava u protekle dvije godine, Senat na sjednici održanoj 13. rujna 2011. usvojio i dokument **Polazišni prilozi za rad na strategiji istraživačkog i visoko-obrazovnog sustava Republike Hrvatske**, koji je korišten i prilikom izrade **Smjernica za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije** iz travnja 2012., polazišta za izradu cjelovite nacionalne strategije, čije se dovršenje očekuje tijekom 2013. godine.

Kratka rekapitulacija međunarodnoga, nacionalnoga i sveučilišnoga konteksta

Širi prikaz konteksta iz **Pretpostavki** ovdje će biti dopunjen s nekoliko opaski vezanih uz razdoblje od 2010. godine do danas.

Međunarodni kontekst

Gospodarska i financijska kriza koja je zahvatila većinu europskih zemalja dovela je do daljnjih restrikcija u financiranju istraživanja i visokog obrazovanja, što je uzrokovalo daljnje povećanje raslojavanja između prosperitetnih zemalja i njihovih sveučilišta s jedne strane i zemalja koje su na nižem razvojnem stupnju i koje su jače zahvaćene krizom.

Kriza je inicirala i promjene u javnoj i medijskoj percepciji u nizu zemalja, prema kojoj se istraživanje i visoko obrazovanje prepoznaju kao djelatnosti čije su kvalitete i svrhovitost upitne, i koje karakteriziraju loš rad, neučinkovitost i neodgovornost, kao i nespremnost za promjene u okviru pristupa za koji se najčešće koristi sintagma „više (rezultata) za manje (sredstava)“.

U tom je kontekstu došlo i do preispitivanja položaja i uloge visokog obrazovanja kao javnog dobra, što se može uočiti i kroz konkretne formulacije prisutne u Priopćenju Ministarske konferencije o Bolonjskom procesu (**Bucharest Communiqué**, 2012.), održane potkraj travnja 2012. u Bukureštu.

Nacionalni kontekst

U proteklom razdoblju intenzivirana je implementacija **Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju** iz 2009. godine, što je pozitivan pomak u razvoju nacionalnog sustava osiguravanja kvalitete. Pokretanje institucijskih evaluacija u svrhu reakreditacije ustanova dovelo je do porasta poštivanja kriterija i standarda za izvedbu studijskih programa i do postupne uspostave sustava u kojem se sa sve manje oklijevanja i zaobilaženja uzimaju u obzir kriteriji kvalitete.

Razdoblje od kraja 2010. do sredine 2011. proteklo je u intenzivnoj, uglavnom polemičkoj, raspravi o paketu triju zakonskih prijedloga Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa (MZOŠ), o čemu svjedoči niz dokumenata i zaključaka sa sjednica Senata i drugih sveučilišnih tijela, kao i doprinosi pojedinih fakulteta i članova akademske zajednice. Nakon rasprava na sjednicama Odbora za obrazovanje, znanost i kulturu Hrvatskoga sabora u lipnju i srpnju 2011. zakonski paket nije upućen u daljnju saborsku proceduru.

U istom su razdoblju, na inicijativu Svjetske banke, MZOŠ i hrvatska sveučilišta započeli projekt pripreme i razrade metodologije programskih ugovora, kojim se planira uvođenje budućeg sustava financiranja visokog obrazovanja iz sredstava Državnog proračuna. Održano je nekoliko radionica i radnih sastanaka, najčešće u organizaciji Svjetske banke i Sveučilišta u Zagrebu. Do jeseni 2011. u tom je projektu aktivno sudjelovao i MZOŠ. Sveučilište je u okviru te aktivnosti potkraj 2011. godine izradilo Smjernice za putokaze o pripremi programskih ugovora u Hrvatskoj (*Guidelines for the roadmaps to funding agreements in Croatia*) tzv. *roadmaps* s cjelovitim planom aktivnosti i budućih koraka prema uvođenju sustava programskih ugovora.

Rasprave o zakonskim prijedlozima tijekom 2011., napose stavovi Sveučilišta i njegovih predstavnika, u prvi su plan stavile nužnost izrade nacionalne strategije istraživačkoga i visokoobrazovnoga sustava kao bitnog preduvjeta za izradu kvalitetnih zakonskih rješenja. U skladu s tim Senat je u rujnu 2011. prihvatio već spomenute **Polazišne priloge**. U studenome 2011. predsjednik Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti (HAZU) imenovao je sedmeročlanu Inicijalnu skupinu za rad na nacionalnoj strategiji, kojoj je predsjedao predsjednik Akademije, a rektor Sveučilišta u Zagrebu imenovan je zamjenikom predsjednika. U veljači 2012. ministar znanosti, obrazovanja i sporta prihvatio je ovu inicijativu i imenovao prošireno Povjerenstvo za izradu smjernica za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS), u koje je uključio još sedam članova. Povjerenstvo je izradilo spomenute **Smjernice** i u svibnju ih predalo ministru. U jesen 2012. Vlada RH imenovala je tijela zadužena za rad na pripremi cjelovite strategije.

Istodobno je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta u travnju i svibnju 2012. uputilo u javnu raspravu Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj zakladi za znanost s Konačnim prijedlogom Zakona i Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju. Javna rasprava, posebno ona na Sveučilištu u Zagrebu, rezultirala je većim brojem kritičkih primjedba, i onih koji se tiču konteksta i situacije u kojima su se prijedlozi pojavili, i onih kojima se komentira niz konkretnih članaka i stavka u predloženim tekstovima. Te primjedbe predlažuć u najvećoj mjeri nije uzeo u obzir. Hrvatski je sabor u srpnju 2012. prihvatio **Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj zakladi za znanost**, a u listopadu 2012. **Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju**, a postupak prihvaćanja izmjena i dopuna Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju još je u tijeku.

Ovi prijedlozi zakonskih promjena, s jedne strane, u znatnoj mjeri već zacrtavaju dugoročne strateške smjernice, i u tom su smislu inkonzistentni s deklariranom intencijom MZOS-a da će temeljita promjena legislative uslijediti nakon dovršenja nacionalne strategije.

S druge strane, aktualni trenutak obilježava porast stope nezaposlenosti mladih s visokoobrazovanim kvalifikacijama, uključujući i one s doktoratom znanosti, kao i nepovoljno stanje nacionalnog istraživačkog i visokoobrazovnog sustava, opterećeno financijskim restrikcijama, neuređenim

sustavom financiranja (s nastavljanjem improvizacija oko subvencija studentskih školarina), ugroženim istraživačkim sustavom, nepostojanjem projekcija kapitalnih ulaganja u nove i postojeće institucije te ulaganjima u njihovo opremanje, što uvjetuje daljnje održavanje političkog voluntarizma kao praktično jedine plansko-upravne metode.

Ukratko, prisutan je dojam da je inzistiranje na ubrzanim i dalekodosežnim promjenama u legislativi motivirano u prvom redu namjerom da daljnja restriktivna politika u financiranju sustava dobije što čvršću podlogu u zakonodavstvu. Restriktivni pristup financiranju istraživačkoga i visokoobrazovnoga sustava nastavljen je i usvojenim proračunom za 2013. godinu i projekcijom proračuna za iduće dvije fiskalne godine.

Sveučilišni kontekst

U protekle dvije godine Sveučilište se našlo na glavnini relevantnih svjetskih lista rangiranja: najčešće je zauzelo između 300. i 550. mjesta na svjetskim rang-listama te između 150. i 250. mjesta na europskima. Posebno je uočljiva prva pojava Sveučilišta na najpoznatijoj i najuglednijoj Šangajskoj listi svjetskih sveučilišta (*Academic Ranking of World Universities*, kratica *ARWU*) između 400. i 500. mjesta, kao i na najnovijoj listi *National Taiwan University Ranking*, na kojoj naše sveučilište zauzima 454. mjesto. Prema tim se pokazateljima Sveučilište svrstava među desetak najboljih sveučilišta u području srednje, istočne i jugoistočne Europe, koje uključuje novih 12 članica EU-a, države nastale raspadom Sovjetskog Saveza i ostale države nastale raspadom Jugoslavije. Sveučilište u Zagrebu je dakle prema svim pokazateljima prepoznato kao jedno od najboljih regionalnih sveučilišta.

Sveučilište je protekle godine pokrenulo inicijative prema povezivanju istraživačkih kapaciteta u Hrvatskoj, posebno intenzivirajući suradnju i zajedničke nastupe s javnim institutima, uključujući i najveći Institut Ruđer Bošković. Na unutrašnjem planu također je došlo do povezivanja istraživačkih kapaciteta, napose u tehničkom i biotehničkom području.

Sveučilište je nastavilo s internacionalizacijom, brzim povećanjem izlazne i ulazne mobilnosti studenata i nastavnika te povećanjem ponude studijskih sadržaja na stranim jezicima, ponajviše na engleskom. Međutim, izuzme li se nekoliko ohrabrujućih primjera i inicijativa, nije došlo do značajnijih pomaka u racionalizaciji cjelokupnoga sveučilišnoga studijskoga sustava.

Ipak treba istaknuti kako je prema više pokazatelja kvaliteta studijskoga procesa u porastu. Posljednjih se godina povećava postotak studenata koji uspješno dovršavaju svoje studije. Sveučilište također postiže najbolje rezultate u zemlji pri upisu na prve studijske godine, iako su uspostavljeni kudikamo najzahtjevniji upisni uvjeti, posebno oni vezani uz uspjeh na državnoj maturi.

Na Sveučilištu je u tijeku intenzivan rad na kompletiranju dokumentacije i prethodnih studija izvodljivosti prema realizaciji ranije zacrtanih prostornih planova i kapitalnih ulaganja, nužnih za natjecanje za europske fondove ili kredite. Pri tome se suočavamo s brojnim preprekama u pogledu utvrđivanja statusa vlasništva zemljišta na kojima su predviđeni budući sveučilišni objekti.

Misija i vizija Sveučilišta u Zagrebu

Poglavlje **Profil Sveučilišta u Pretpostavkama** sadržava polazne postavke za formulaciju **Misije i vizije** Sveučilišta u Zagrebu. Temeljna su polazišta s jedne strane sveučilišna tradicija i njegova nacionalna, regionalna i međunarodna uloga, a s druge njegova sveobuhvatnost koja se ogleda u praktički punom spektru istraživačkih i studijskih djelatnosti.

Stoga bi uvodni odjeljak u tom poglavlju trebao imati ulogu preambule. On glasi:

Sveučilište u Zagrebu je najstarije, najveće i u akademskom i istraživačkom smislu vodeće sveučilište u Republici Hrvatskoj. Kao takvo, ono ima posebnu ulogu i odgovornost u očuvanju i unaprjeđenju nacionalnog intelektualnog, znanstvenog i kulturnog naslijeđa te u jačanju međunarodne prepoznatljivosti i atraktivnosti hrvatskoga visokog obrazovanja i znanosti. Sveučilištu je stoga obveza svojim razvojem i promjenama postići ovdje naznačene ciljeve.

Osam točaka iz navedenog poglavlja sadržava ključne sadržajne elemente buduće Misije i vizije Sveučilišta. One glase:

- 1. Sveučilište će se razvijati kao sveobuhvatno sveučilište sa širokim spektrom istraživačkih i studijskih programa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva.***
- 2. Sveučilište će poticati izvrsnost u znanstvenom i umjetničkom istraživanju u nastojanju da zadrži mjesto jednog od vodećih istraživačkih sveučilišta u jugoistočnoj Europi.***
- 3. Daljnjim preustrojem i razvojem Sveučilište će zadržati sadašnju vodeću akademsku i istraživačku ulogu u nacionalnim okvirima.***
- 4. Sveučilište će se angažirati u javnom djelovanju kao generator tehnološkog, gospodarskog i društvenog razvitka u skladu sa strateškim potrebama Republike Hrvatske.***
- 5. Sveučilište će razvijati studijske programe potrebne društvu i gospodarstvu, kao i nacionalno i strateški potrebne studijske programe. Poticati će izvrsnost u nastavi i akademskim postignućima studenata i nastavnika te u tu svrhu unaprjeđivati različite studentske i akademske službe.***
- 6. Sveučilište će razvijati i pružati različite oblike cjeloživotnog obrazovanja za potrebe stanovnika Republike Hrvatske.***
- 7. Sveučilište će njegovati principe moralnosti, etičnosti i tolerancije kako bi se studenti kroz studije formirali kao sudionici modernoga demokratskoga i multikulturalnoga društva.***
- 8. Sveučilište će povećati svoju međunarodnu prepoznatljivost i atraktivnost novim oblicima istraživačke i studijske mobilnosti te studijskim programima dostupnima studentima iz drugih zemalja. Težit će poboljšanju kvalitete međunarodnom razmjenom znanstveno-nastavnog kadra i studenata. U odabranim područjima od interesa za razvoj Sveučilišta u Zagrebu potražiti će se, kad god bude potrebno, ekspertiza u inozemstvu.***

U konačnoj formulaciji ***Misije i vizije Sveučilišta u Zagrebu*** bit će potrebno dodatno razraditi i iskristalizirati ove postavke.

Znanost i istraživanje

9. Sustav planiranja i upravljanja

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Istraživačka djelatnost pretežito se ostvaruje kroz nacionalne projekte koji su s vremenom postali izrazito usitnjeni i postupno sve slabije financirani. Sustav nacionalne potpore istraživačkih projekata nije poticao ni kompetitivnost ni profiliranje krupnijih istraživačkih skupina ni okrupnjivanje i povezivanje istraživačkih potencijala s više institucija u pojedinim područjima i multidisciplinarnim kombinacijama. To je dovelo do velikog broja nedovoljno snažnih projekata koji ne mogu osigurati veći prodor znanstvenika ne samo u europski istraživački prostor nego i na širem globalnom planu. Takva fragmentiranost uzrokovala je, među ostalim, i spor i nezadovoljavajuće nizak transfer novih znanja i spoznaja u gospodarstvo i primjenu u širem smislu. Takvo je stanje karakteristično i za sam sveučilišni istraživački sustav, u kojem je jaka fragmentiranost i nepovezanost prisutna već na razini pojedinih sastavnica, i još izrazitije na razini cijelog sveučilišta. Ono je sve manje održivo u današnjim uvjetima, naročito uz trenutne uvjete i razinu financiranja istraživačke djelatnosti ne samo iz državnih proračunskih i drugih domaćih izvora nego i iz inozemnih kompetitivnih fondova i izvora, posebice onih unutar Europske unije.

Nadalje, predlagatelji projekata često nisu prepoznavali važnost boljeg umreživanja i jačanja istraživačkih skupina, što je često rezultiralo i preslabim istraživačkim rezultatima. Uz razlike u pokazateljima uspješnosti u istraživačkoj produktivnosti među pojedinim područjima, postoji i značajno raspršenje uspješnosti pojedinaca unutar pojedinog područja ili polja, tako da je opravdano reći kako će trebati povećati prosječnu istraživačku produktivnost istraživača.

S druge strane, u posljednje vrijeme, osobito tijekom protekle godine, sve su prisutnije inicijative i koraci prema okrupnjivanju kapaciteta i sintetičkom planiranju budućih istraživačkih djelatnosti ne samo unutar Sveučilišta nego i u jačanju suradnje s drugim istraživačkim institucijama, posebno s javnim institutima.

B. Razvojna projekcija

Da bi se postigao napredak u području istraživanja općenito, nužno je prije svega pojačano financiranje znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada u cjelini. Drugim riječima, bit će potrebna korjenita reforma trenutno zapuštenog sustava financiranja projekata, tj. dodatnih troškova istraživačkog rada uz one uključene u temeljno financiranje Sveučilišta kroz očekivani sustav programskih ugovora. Samo takvim pristupom može se očekivati da će sve više segmenata sustava i pojedinih istraživačkih skupina i pojedinaca dosegnuti visoku razinu izvrsnosti prema međunarodnim standardima.

Nadalje, potrebno je povećati sudjelovanje u projektima, posebice međunarodnima, postići bolje povezivanje i okrupnjivanje istraživačkog rada, povećati broj interdisciplinarnih projekata i, u skladu s tim, povećati kvalitetu znanstvenih radova (tj. u vrednovanju uspješnosti na svim razinama ne inzistirati samo na broju radova). Posebno je potrebno istraživački profilirati Sveučilište, što pretpostavlja odgovarajuću analizu istraživačkih potencijala, ljudskih i infrastrukturnih resursa te relevantnost pojedinih istraživačkih tema i za razvoj znanosti i za razvoj i potrebe društva općenito. Ovakav pristup u planiranju istraživačke djelatnosti Sveučilišta pretpostavlja usmjeravanje na kvalitetu istraživačkog rada i na utjecaj koji istraživanje ima na društvo. Treba podsjetiti da društveni utjecaj postaje bitnim kriterijem istraživačke djelatnosti u svim relevantnim europskim sredinama. Potrebno je

izbalansirati kriterije uspješnosti u pojedinim područjima znanosti, tj. koliko je moguće, te uskladiti kriterije izvrsnosti u svim segmentima Sveučilišta.

Temeljni preduvjet za ostvarivanje ovakve razvojne projekcije jest drukčiji način iskorištenja istraživačkih potencijala, što bi trebalo biti omogućeno i promijenjenim načinom upravljanja ne samo na razini cijelog sveučilišta nego i unutar pojedinih sastavnica. Postizanje većih istraživačkih rezultata pretpostavlja uspostavu istraživačkih skupina adekvatnih kapaciteta za potrebe suvremene znanosti, što pak u najvećem broju istraživačkih konteksta zahtijeva bolje povezivanje istraživača. Stoga je iznimno važno stimulirati i potpomagati domaću znanstvenu publicistiku i njenu afirmaciju na međunarodnom planu, posebno se brinući o tome da hrvatski jezik bude optimalno prisutan u našem istraživačkom prostoru.

Danas je u cijeloj Europi prisutna tendencija povezivanja sveučilišta, njihovo objedinjavanje kako bi ujedinjeno imali veće izgleda za opstanak i razvitak u kompetitivnom istraživačkom svijetu. Želimo li zadržati poziciju relevantne ne samo nacionalne i regionalne nego i europske institucije, nužno moramo mijenjati način planiranja i provedbe istraživanja. Potrebno je ostvariti povezivanje unutar Sveučilišta, što bi moglo biti pospješeno uspostavom tzv. grozdastog ustroja. Međutim, valja jednako tako ustrajati na nacionalnom i međunarodnom umreživanju. Poseban aspekt jačanja istraživačkih potencijala bio bi omogućen i boljom suradnjom s istraživačima iz instituta koji se ističu istraživačkom kvalitetom. Nadalje, ključno je pokrenuti inovativni segment istraživačkog sustava, što treba osigurati znatno uspješniju i učinkovitiju primjenu istraživanja u gospodarstvu i javnim djelatnostima, kao i pokretanje tehnološkog transfera kroz tvrtke *spin-off* i *spin-out* tipa.

C. Relevantni kontekst

Svi sveučilišni, nacionalni i europski dokumenti ističu važnost istraživanja za opći društveni razvitak. Posebice europski dokumenti upozoravaju na važnost uloge sveučilišta i visokog obrazovanja općenito za razvoj i bolje pozicioniranje Europe u odnosu na ostatak svijeta. Društveni se kontekst ubrzano mijenja, a odnosi i potrebe za visokoobrazovanim kadrom, posebice za istraživačima, ističu se u svim recentnim europskim dokumentima. Europska komisija u sljedećem je razdoblju, zaključno do 2020., izdvojila značajno veća sredstva za poticanje individualne i institucionalne izvrsnosti kao pretpostavku gospodarskog razvitka koji bi trebao osigurati kompetitivnost Europe na globalnom planu.

D. Provedba

Da bismo izradili smjernice za ostvarenje veće i kvalitetnije istraživačke djelatnosti, već nekoliko godina kontinuirano provodimo detaljnu analizu postojećeg stanja – u postupku smo istraživačkoga profiliranja i tzv. mapiranja odnosno povezivanja istraživačkih djelatnosti i mogućeg transfera tehnologija. Ciljevi tih postupaka su:

- napraviti pomak od istraživača-pojedinca na dobro definirane istraživačke skupine;
- definirati relevantna istraživačka područja, tj. teme, te u skladu s time postići bolje umreživanje istraživača unutar Sveučilišta;
- uspostaviti međunarodno relevantne kriterije za prepoznavanje i uspostavu sveučilišnih centara istraživačke izvrsnosti;
- dok nemamo mogućnost izravnog utjecaja na nacionalno financiranje projekata, valja sustavno i kontinuirano poticati i povećavati sudjelovanje u europskim projektima te kontinuirano pratiti i izvještavati o istraživačkoj produktivnosti;
- poboljšati i ustaliti pojavljivanje na relevantnim svjetskim rang-listama, tj. uspostaviti regionalnu i europsku prepoznatljivost Sveučilišta kao istraživački profiliranog sveučilišta;

- razviti jasne mehanizme djelovanja i postupaka na razini uprave, dalje razvijati administrativnu podršku te, u konačnici, postići istraživačku aktivnost u kojoj je potrebno sudjelovanje svih istraživača Sveučilišta;
- nastaviti razvijati pretpostavke za uspješan tehnološki transfer kroz poticanje inovativnosti, jačanje suradnje s industrijom sve do uspostave zajedničkih tehničkih instituta, i stimuliranje poduzetništva istraživača, posebno mladih.

Prvi značajni rezultati ovih inicijativa realizirat će se u razdoblju od dvije godine.

10. Doktorski studiji

i

11. Doktorske škole, internacionalizacija

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Trenutno na Sveučilištu postoji relativno veliki broj doktorskih studija (70), s oko 6.000 doktorskih studenata. Od ukupnog broja doktorskih studenata, njih oko 40 % zaposleno je na Sveučilištu kao znanstveni novaci ili asistenti. Prosječna ukupna uspješnost doktoranda odnosno onih koji uspješno završe doktorski studij u odnosu na broj upisanih izrazito je mala (oko 20 %, uz veliko raspršenje uspješnosti po studijima). U okvirima europske sveučilišne prakse nije prihvatljivo imati uspješnost manju od 70 %. Međutim, zamjetno je da je svake godine broj doktoriranih sve veći (trenutačno se kreće oko 800 doktora znanosti na godinu).

Provedene su analize postojećih doktorskih studija i programa. Uočio se niz nedostataka (sadržajno vrlo slični programi, nedovoljna istraživačka komponenta pojedinih programa, nedovoljan istraživački kapacitet, nedovoljan broj onih koji završavaju studij). Nametnula se potreba za reevaluacijom postojećih programa i uspostavom učinkovitijeg i kvalitetnijeg sustava. Poseban je problem što nam je u doktorsku izobrazbu uključeno izrazito malo doktorskih studenata stranaca, što nije odlika dobrih istraživačkih sveučilišta. Relevantna istraživačka europska sveučilišta imaju 30-60 % međunarodnih doktoranda. Valja imati na umu i demografsku komponentu koja će utjecati na smanjenje broja domaćih potencijalnih kandidata, i to vjerojatno u vrlo skoroj budućnosti.

Do prije nekoliko godina većina onih koji su stekli stupanj doktora znanosti ostajali su u akademskoj zajednici, što je sada zbog gospodarske krize značajno manje izraženo. Dodatna je otegotna okolnost sve manja mogućnost zapošljavanja doktora znanosti i u privatnom i u javnom sektoru.

Prema relevantnim pokazateljima još uvijek pripadamo skupini relativno nerazvijenih zemalja, i brojem doktora znanosti na 1000 stanovnika (npr. u EU je taj broj 6/1000, u SAD-u 9/1000, u Japanu 11/1000, a kod nas 1,8/1000), i brojem onih koji se zapošljavaju u gospodarstvu i u društvenom sektoru (u najrazvijenijim zemljama samo 10 % njih ostaje u akademskoj zajednici, a kod nas je taj omjer gotovo obrnut).

U proteklih nekoliko godina na Sveučilištu su učinjene značajne promjene u sustavu doktorske izobrazbe. Izrađeni su i prihvaćeni sveučilišni pravilnici za doktorske studije i za izvedbu dvojnih međunarodnih doktorata te je objavljen cijeli niz informativnih priručnika i brošura dostupan svim doktorskim studentima i voditeljima doktorskih studija. Uspostavljena su i tijela za praćenje kvalitete na razini doktorskih studija, čime se sustavno prati cjelokupni proces doktorske izobrazbe (Povjerenstvo za doktorske teme i poslijediplomske programe i Odbor za doktorske programe i studije). Uspostavom sveučilišne administrativne podrške omogućilo se i redovito organiziranje radionica širokog spektra generičkih i transfernih vještina, što dodatno pridonosi kvaliteti doktorske izobrazbe.

B. Razvojna projekcija

Potrebno je reevaluirati studije s ciljem poboljšanja kvalitete. Programi bi trebali imati fleksibilnije kurikule, rasterećene velikog broja ispita i od samog početka fokusirane na istraživanje.

Slijedom osnaživanja istraživačkih kapaciteta te postizanjem veće učinkovitosti, započele su rasprave i pripreme za osnivanje jedne doktorske škole, ili više njih, na razini Sveučilišta. Cilj je postići bolje uvjete za sve doktorande. Potrebno je pokrenuti i internacionalizaciju doktorske izobrazbe. U komunikaciji s voditeljima studija postignuta je suglasnost da treba krenuti u uspostavu jedne sveučilišne doktorske škole, ili više njih. Sveučilišni Odbor za doktorske programe i studije u tijeku je pripreme modela takve škole. U zajedništvu s voditeljima svih doktorskih studija plan je uspostaviti novi sustav doktorskih studija do akademske godine 2013./2014.

Polazna je pretpostavka da bi dio sadašnjih doktorskih programa ušao u sustav doktorskih škola. Istodobno se planira provesti samoevaluacija svih programa i na temelju analiza odlučiti o sljedećim koracima kojima je primarni cilj unaprjeđenje kvalitete studija i istraživanja. Posebno se ističe uloga i važnost združenih doktorskih programa koji bi trebali povećati internacionalnu komponentu Sveučilišta u ovoj domeni. Jednako tako bilo bi važno povećati broj združenih doktorskih programa koji mogu pridonijeti boljem korištenju domaćih istraživačkih kapaciteta. To je sve češći pristup u mnogim europskim sredinama, pa i u onima koje obilježavaju dobri istraživački uvjeti i postignuća. Stalno se vraćamo na potrebu jačanja i okrupnjivanja istraživanja, čime se povećava kompetitivnost i međunarodna relevantnost sveučilišnih istraživačkih kapaciteta.

U uspostavi novog sustava doktorskih studija posebno treba voditi računa o unaprjeđenju komunikacije s industrijom i gospodarstvom, o jačanju razvoja transfernih vještina kako bi doktorandi bili spremniji za prijenos znanja u novoj sredini, i o stvaranju uvjeta za uspostavu tzv. *start up* tvrtki, posebice onih s mladim istraživačima.

Konačno, u uspostavi novog sustava posebno je neizvjestan i zahtjevan problem s financiranjem doktorske izobrazbe, koji je u nacionalnim okvirima sada potpuno zanemaren i nedomišljen te kao takav izrazito nestimulativan i nerazvojan. Nužno je, između ostaloga, doktorsku izobrazbu vezati uz istraživanje te postići veću diversifikaciju financiranja ne samo u pogledu izvora nego i u odnosu na oblike potpore.

C. Relevantni kontekst

Europske analize i dokumenti govore u prilog važnosti kvalitetne doktorske izobrazbe i za sveučilišta i za cijelo društvo. Kako na razini europske akademske zajednice (EUA CDE) tako i na razini Europske komisije, nastao je cijeli niz dokumenata, direktiva i preporuka koji potvrđuju takve stavove. S obzirom na svoj trenutačni kapacitet, Sveučilište u Zagrebu ima mogućnost postaviti se kao najjače regionalno sveučilište te biti relevantnim europskim partnerom u razvoju doktorskih programa. Iznimno je važno povećati atraktivnost onoga što nudimo mlađim istraživačima kako bismo postigli internacionalizaciju koja se smatra bitnim pokazateljem u pozicioniranju Sveučilišta u europskim i svjetskim okvirima.

Nacionalna regulativa do sad nije jasno razradila ni sustav doktorske izobrazbe ni mehanizme financiranja. To pak ostavlja veliki prostor za paušalne interpretacije, djelovanja i ponašanja, što izravno utječe na cjelokupnu kvalitetu nacionalnog sustava doktorske izobrazbe. Trenutačno postoji veliki nesrazmjer između europskih nastojanja unaprjeđenja sustava doktorske izobrazbe i stanja u nacionalnim okvirima. Sveučilište je učinilo pozitivan pomak, no manevarski mu je prostor i dalje ograničen zbog nedostatne legislative i konkretnih rješenja i mehanizama kojima bi se razriješili neuralgični aspekti sadašnjeg sustava financiranja.

D. Provedba

- Tijekom iduće akademske godine provest će se reevaluacija doktorskih studija, učinit će se promjene u kurikulumu i ojačati komunikacija s industrijom i gospodarstvom. Cilj je razviti mehanizme za praćenje procesa odnosno jačanje kvalitete doktorske izobrazbe. Također je potrebno pomoći u razvoju individualnih karijera doktoranda te uvesti praćenje njihova razvoja nakon stjecanja doktorata znanosti.
- Započet je postupak samoevaluacije doktorskih programa, što je pretpostavka za restrukturiranje cjelokupnog sustava doktorske izobrazbe. Plan je izraditi koncept ustroja i načina rada doktorskih škola tijekom akademske godine 2012./2013. Bude li prijedlog koncepta prihvaćen na Senatu, moći će se otpočeti s uspostavom doktorske(-ih) škole(-a), što bi značilo da će prvi programi u okviru doktorskih škola biti spremni za akademsku godinu 2013./2014.
- Razradit će se modeli financiranja za sve kategorije doktorskih studenata (ne samo znanstvenih novaka) i razviti lepeza različitih oblika financiranja, uključujući i potpore stranih studenata.
- Uspostavit će se metoda planiranja troškova dokorskog istraživanja, što bi zapravo pretpostavilo da doktorske studente valja vezati uz sustav financiranja istraživanja. Nije na odmet podsjetiti se na procjenu na europskoj razini prema kojoj jedan doktorski student (što uključuje i istraživanje) košta od 60.000 do 100.000 eura, ovisno o području.

12. Suradnja s gospodarstvom, transfer tehnologije

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Posljednjih nekoliko godina napravljene su značajne strukturne promjene u odnosu na treću ulogu sveučilišta koja se (pored istraživanja i obrazovanja) odnosi na inovacije i transfer tehnologije. Sveučilište u Zagrebu snažno se zalaže za izgradnju modernog i inovativnog sveučilišta poticanjem izvrsnosti istraživanja i omogućavanjem transfera znanja u poslovni sektor.

Sveučilište u Zagrebu pruža stručnu podršku istraživačkim skupinama preko Ureda za transfer tehnologije, koji je dio Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije (CIRTT). Tim posvećen aktivnostima transfera znanja trenutačno se sastoji od voditelja Ureda za transfer tehnologije i triju voditelja razvoja poslovanja koji po potrebi mogu angažirati vanjske pravne i druge stručnjake. Osnovne usluge CIRTT-a su evaluacija komercijalnog potencijala inovacija i izrada plana izlaska na tržište, zaštita intelektualnog vlasništva, marketing inovacija i uspostavljanje kontakata s industrijskim partnerima te pružanje podrške u pregovorima i strukturiranje suradnje s industrijom. CIRTT također promiče kulturu odgovornog upravljanja inovacijama i intelektualnim vlasništvom putem savjetovanja uprava sastavnica i organizacije radionica za istraživače.

Sveučilište u Zagrebu jedino je sveučilište u Hrvatskoj s višegodišnjim kontinuitetom u radu internog tima stručnjaka za transfer tehnologije koji posjeduju mješavinu akademskog i industrijskog znanja u nekoliko tehnoloških područja. Angažman stručnjaka za transfer tehnologije i vanjskih međunarodnih stručnjaka u protekle je četiri godine umnogome podržan projektnim financiranjem putem Projekta tehnologijskog razvoja (*Science and Technology Project*), koji financira Vlada Republike Hrvatske zajmom Svjetske banke, putem IPA IIIc (*Science and Innovation Investment Fund*) i IPA Slovenija-Hrvatska 2007-2013 programa te uz potporu Fonda za razvoj Sveučilišta.

Istraživači su pokazali zanimanje za aktivnosti razvoja inovacija i transfer tehnologije, pa je tako do danas više od 70 istraživačkih skupina na sastavnicama dobilo podršku u upravljanju intelektualnim vlasništvom i transferu tehnologije, a u ime Sveučilišta predano je osam patentnih prijava i sklopljena su dva licencijska ugovora.

Istodobno, sudjelovanjem u BICRO-ovu Programu potpore inovativnog koncepta (POC), u kojem CIRTT kao prepoznati centar pomaže natjecateljima u pripremi prijave te kasnije nadzire provedbu projekata, istraživačke skupine dosad su ostvarile oko 2,7 mil. kuna za razvoj inovacija.

Dosad je osam sastavnica sudjelovalo i u aktivnostima mapiranja tehnološkog potencijala i ekspertiza, čime se osiguravaju preduvjeti za umreživanje i povezivanje istraživačkih skupina unutar Sveučilišta i suradnja na razvoju inovacija te olakšava priprema prijave za projekte izgradnje inovacijske infrastrukture.

B. Razvojna projekcija

Veličina i potencijal Sveučilišta u Zagrebu čine ga bitnim i nezaobilaznim stupom hrvatskog inovacijskog sustava. Uspostavom Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije Sveučilišta u Zagrebu stječu se infrastrukturni preduvjeti za tu ulogu kako bi se potencijal od 4.600 registriranih znanstvenih istraživača i oko 5.500 doktoranda u sustavu (886 doktoriralo u akademskoj godini 2010./2011.) iskoristio za stvaranje novih tehnologija, proizvoda i usluga u Republici Hrvatskoj.

Sveučilište u Zagrebu intenzivno radi na pripremi dokumentacije za velike projekte poput Kampusu Borongaj, Sjevernog kampusa te na projektu Centra za napredne materijale i nanotehnologiju, koji se radi u zajedništvu s Institutom za fiziku i Institutom Ruđer Bošković. Sveučilište je, uz MZOS, BICRO i Grad Zagreb, partner na projektu BIOCentra, inkubacijskog centra za *start-up* kompanije iz područja bioznanosti. Gradnja BIOCentra, koji će biti smješten na Borongaju, započela je u studenome 2012., a realizacija projekta sufinancira se iz Instrumenta pretpristupne pomoći Europske Unije (IPA) u okviru Operativnog programa za regionalnu konkurentnost.

Svim ovim aktivnostima Sveučilište u Zagrebu jasno iskazuje predanost prema uspostavi funkcije istraživanja i razvoja, boljeg gospodarenja intelektualnim vlasništvom, učinkovitijeg transfera znanja iz akademske zajednice u hrvatsko gospodarstvo te prema razvoju poduzetničkog duha među istraživačima. Sveučilište u Zagrebu očekuje potporu hrvatske države u realizaciji ovih velikih projekata od nacionalnog interesa i njihovu ugradnju u strategije razvoja u razdoblju 2014.-2020. Time će se uspostaviti i infrastrukturne pretpostavke za daljnji razvoj transfera tehnologije na Sveučilištu u Zagrebu.

Većina dionika Sveučilišta vidi IPA instrument danas te EU-ove kohezijske i strukturne fondove u skoroj budućnosti (nakon pristupanja Hrvatske Europskoj uniji) kao veliku priliku za izgradnju kapaciteta i podrške za prijenos znanja. Istodobno, otvaranje europskog tržišta sa sobom nosi prilike ali i izazove ne samo za konkurentnost domaćega gospodarstva nego i za samo sveučilište. Stoga je potrebno nastaviti jačati kapacitete za razvoj inovacija i transfer tehnologije i razvijati suradnju s gospodarstvom, investitorima, državnom upravom i drugim vanjskim dionicima da bi se što više znanja i tehnologija nastalih na Sveučilištu pretočilo u nove ili poboljšane proizvode, usluge ili procese te tako pridonijelo jačanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva.

U postizanju tog cilja značajno će biti postići unutarnji konsenzus kako bi se:

1) uskladili principi i pravila upravljanja intelektualnim vlasništvom i inovacijama unutar Sveučilišta, čime će se olakšati interdisciplinarna suradnja i ojačati povjerenje industrijskih partnera u profesionalnost i pouzdanost Sveučilišta i sastavnica kao istraživačkih organizacija;

2) omogućilo da ona istraživanja usmjerena k postizanju društvenog i/ili gospodarskog učinka budu što bolje usklađena s globalnim razvojem tehnologije te sa sadašnjim, ali i anticipiranim, potrebama industrije i društva;

3) sustavno poticali društveno prihvatljivi i transparentni oblici poduzetništva u akademskoj zajednici i komercijalizacija rezultata istraživanja putem novih tvrtki (tzv. *university spin-out companies*) te poticale poduzetničke aktivnosti studenata kao jedan od pokretača gospodarskog razvoja.

C. Relevantni kontekst

Glavni dokumenti kojima se izlaže strateško usmjerenje Sveučilišta u Zagrebu prema inovativnosti i transferu tehnologije su **Istraživačka strategija (2008.-2013.)** i **Inovacijska strategija**, koje je Senat Sveučilišta prihvatio 2009. godine.

Inovacijska strategija definira sljedeće specifične ciljeve za Sveučilište:

- povećanje broja i kvalitete patenata i inovacija,
- razvijanje učinkovitog upravljanja intelektualnim vlasništvom i prijenosa znanja u poslovni sektor,
- poticanje bliske suradnje između Sveučilišta i poslovnog sektora.

Štoviše, ona također predviđa sljedeće dugoročne ciljeve:

- promicanje stvaranja i rasta poduzeća temeljenih na znanju, osobito onih koja su osnovali istraživači sa Sveučilišta i koja su utemeljena na intelektualnom vlasništvu Sveučilišta (sveučilišni *spin-out*),
- poticanje potražnje za istraživanjem i razvojem u poslovnom sektoru,
- promicanje kulture prepoznavanja ekonomske vrijednosti rezultata istraživanja i njihove pravne zaštite.

Nažalost, mali je broj nacionalnih dokumenata u kojima je jasno zacrtana politika razvoja visokoobrazovnog sustava i nove, inovacijske uloge sveučilišta. Nasuprot nacionalnoj situaciji, u recentnim se europskim dokumentima upravo svom snagom govori o značaju inovacija i transfera tehnologije te su okosnica svih platformi za financiranje istraživačkih aktivnosti, intersektorne mobilnosti, suradnje s industrijom i gospodarstvom i društvenim sektorom općenito. Očekuje se da će sektorske analize za izradu razvojne strategije RH te aktivnosti izrade inovacijske strategije jasnije definirati okvire za daljnji razvoj segmenta inovativnosti i transfera tehnologije. Međutim, moguća je i prijetnja nepovoljnih dugoročnih posljedica ako se ti strateški dokumenti izrade bez stvarnog dijaloga s predstavnicima istraživačke zajednice te bez koordinacije svih povezanih inicijativa na državnoj razini.

D. Provedba

- Središnju ulogu u provedbi aktivnosti ima sveučilišni Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije. Projekt *Building innovation support through efficient cooperation network* (BISTEC), u koji je uključeno i 15 sastavnica Sveučilišta, preliminarno je u studenome 2012. odobren za financiranje putem IPA IIIc programa (*Science and Innovation Investment Fund*). Taj projekt vrijednosti 794.000 EUR (EU-ova bespovratna sredstva 664.000 EUR) omogućit će u sljedeće dvije godine razvoj i daljnju profesionalizaciju sustava podrške transferu tehnologije i upravljanju intelektualnim vlasništvom na Sveučilištu, stimulirat će uspostavljanje suradnje između istraživačkih grupa i industrije te će povećati vidljivost inovativnih rezultata istraživanja među ključnim dionicima u inovacijskom sustavu.
- Planira se i daljnji rad na izradi primjerenog regulacijskog okvira i razvojnih programa za uspostavu *spin-out* tvrtki Sveučilišta i studentskih *start-up* tvrtki, te na izradi predinkubacijskih programa za studente i mlade istraživače. Tijekom 2013. bit će lansiran program *Uni Zagreb Start*, koji će objединiti aktivnosti potpore poduzetništvu na Sveučilištu, a uključivat će umreživanje organizacija i inicijativa koje potiču poduzetništvo, organizaciju edukacije i treninga iz poduzetničkih vještina i natjecanja poduzetničkih projekata te individualnu podršku i mentorstvo poduzetničkim timovima. Također se planira pokretanje inkubacijskih programa te programa financiranja poduzetničkih projekata koji se temelje na znanju i tehnologiji. Ti

programi bit će zasnovani na partnerstvima s investitorima i vanjskim organizacijama, a dugoročno će biti vezani uz uspostavu Tehnološkoga parka u Kampusu Borongaj.

Studiji i studenti

13. Sveučilišni studijski programi

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Na Sveučilištu se izvodi veliki broj raznovrsnih programa na svim razinama studija. Tako se na preddiplomskoj razini realizira 167 studijskih programa, koji traju tri godine (180 ECTS) ili četiri godine (240 ECTS), a jedan se program izvodi u trajanju od 3,5 godine (210 ECTS). Nadalje, izvodi se 21 integrirani preddiplomski i diplomski studijski program u trajanju od pet (300 ECTS) odnosno šest (360 ECTS) godina u području biomedicinskih znanosti s reguliranim profesijama, na studiju prava, na studiju istraživačke fizike te približno na pola nastavnih studija. Na Sveučilištu se izvodi i 11 stručnih preddiplomskih studija u području društveno-humanističkih, tehničkih i biotehničkih znanosti. Nekoliko stručnih studija u proteklih je nekoliko godina doživjelo izmjene i dopune ili proširenje programa na tri godine, međutim za preostale studije treba u bliskoj budućnosti započeti postupak ponovnog vrednovanja. Na diplomskoj razini izvode se 182 diplomska programa u trajanju od jedne (60 ECTS bodova) ili dvije (120 ECTS) godine, a postoji i diplomski studij u trajanju od 1,5 godina (90 ECTS). Na Sveučilištu se također izvodi 66 doktorskih programa i 159 specijalističkih poslijediplomskih programa.

Kao što se iz navedenih podataka može zaključiti, na Sveučilištu prevladava studijska struktura 3+2+3, kao što je slučaj i u ostalih 46 europskih zemalja koje su pokrenule studijski sustav u okviru Bolonjskog procesa, prema kojem je visoko obrazovanje u pravilu organizirano u tri ciklusa. Prema tom sustavu, na preddiplomskim i diplomskim studijima dominira raspodjela od 180 ECTS-a za preddiplomski i 120 ECTS-a za diplomski (vidjeti: *The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*).

U posljednje vrijeme iskazani su prijedlozi nekih sastavnica o prijelazu na integrirani preddiplomski i diplomski studij, što nije utemeljeno u europskoj praksi vezanoj za Bolonjski proces niti pridonosi rješavanju problema visokog obrazovanja u Hrvatskoj (niska završnost studija, predugo stvarno trajanje studija, itd.). Jedan od razloga koji motiviraju sastavnice na takav korak je slabo zapošljavanje prvostupnika te nedovoljno dobro organiziran prijelaz s preddiplomskoga na diplomske studije. Međutim, za takvo stanje mogu se pronaći brojni razlozi, od opće gospodarske krize u Hrvatskoj, preko činjenice da poslodavci nisu dovoljno informirani o kompetencijama prvostupnika (dijelom i zbog kašnjenja u donošenju Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira i odgovarajuće regulative na nacionalnoj razini), do činjenice da studijski programi nisu optimalno koncipirani, jer pored fundamentalnih znanja i vještina ne razvijaju stručne kompetencije za zapošljavanje. Nadalje, potrebno je bolje organizirati nastavni proces kako bi se studentima omogućilo završiti preddiplomski studij u zadanim rokovima, pogodnima za upis na diplomski studij.

Dodatni je negativni aspekt, pored relativno velikog broja studijskih programa, slaba povezanost istovjetnih ili srodnih studijskih programa koji se izvode na različitim sastavnicama. U situacijama u kojima imamo paralelizme u studijskim programima ne koristi se mogućnost sinergijskoga povezivanja i upotpunjavanja kako bi se povećala kvaliteta studija.

Studenti u studentskim anketama ističu kako su u prosjeku slabo uključeni u stručni i istraživački rad na fakultetu, iako ima sastavnica koje u tom segmentu imaju bolje ocjene studenata. U studentskim anketama koje studenti ispunjavaju kad završe neku razinu studija, najslabije je ocijenjena kategorija

sustav podrške studentima, koji bi im trebao pomoći u razvoju akademskih vještina i pokretanju karijere, te koji bi im pružio kvalitetnu i djelotvornu psihološku i savjetodavnu pomoć.

Konačno, budući da Hrvatska sredinom 2013. treba ući u Europsku uniju, Sveučilište treba uzeti u obzir da kriteriji upisa, svladavanja pojedinih etapa studija i pokrivanja participacija u troškovima studija trebaju biti izjednačeni za domicilne studente i studente iz drugih zemalja članica EU-a.

B. Razvojna projekcija

Nužna je revizija postojećih studijskih programa kako bi se racionalizirala provedba istovrsnih studijskih programa na Sveučilištu te provelo njihovo usklađivanje sa studentskim i potrebama tržišta rada i društva u cjelini. U tom procesu treba provesti redovite postupke periodičnog unutarnjeg vrednovanja studijskih programa i učinkovitosti sustava obrazovanja na Sveučilištu. (*Pravilnik o postupku vrednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija Sveučilišta u Zagrebu*, čl. 28). Za takve opsežne zahvate potrebno je osigurati financijska sredstva za recenzente, izvjestitelje, povjerenstva i ostale materijalne troškove.

Sveučilište treba razvijati studijske programe koji se odvijaju u tri ciklusa, tako da prvi ciklus u pravilu obuhvaća 180 ECTS bodova, a drugi 120 ECTS bodova. Time bi se, između ostalog, olakšala horizontalna i vertikalna studentska mobilnost. Odstupanja od ovakve strukture trebaju imati jasne i dobro argumentirane razloge i motive kakvi su, na primjer, prisutni kod reguliranih profesija.

Preddiplomski studiji trebaju, pored temeljnih znanja iz fundamentalnih predmeta, osiguravati i stjecanje kompetencija ne samo za zapošljavanje i samozapošljavanje nego i za nastavak studiranja na diplomskoj razini. Prilikom završavanja preddiplomskog studija prvostupnicima treba pružiti svu potrebnu pomoć, i prilikom uključivanja u tržište rada i prilikom upisa na diplomске studije za koji imaju ulazne kompetencije. Fakulteti i akademije trebaju omogućiti studentsku mobilnost te putem razlikovnih ispita dostizanje potrebnih ulaznih kompetencija studentima koji dolaze sa srodnih studija, uključujući i natprosječno uspješne studente koji nakon dovršetka stručnih studija žele nastaviti studij na sveučilišnim diplomskim programima ako zadovolje upisne kriterije.

Sveučilište u cjelini sudjeluje u provedbi visokoobrazovnog procesa, čime se podrazumijeva ispunjenje jedinstva obrazovnog i istraživačkog rada u izvođenju studijskih programa. Nadalje, Sveučilište je obvezno voditi brigu o tome da studiji budu društveno relevantni te da omogućuju studentima preuzimanje odgovornosti u razvoju društva. Dakle, svi obrazovni programi trebaju imati jasnu vezu s istraživanjem, ali i obrnuto: istraživanje treba biti vezano uz obrazovanje. Sveučilište teži provedbi kvalitetnog obrazovanja u kojem je kultura kvalitete u središtu interesa svih partnera u obrazovanju: nastavnika, studenata, administrativnog osoblja i vanjskih dionika sustava.

Sveučilište u Zagrebu u danim okolnostima ne može, niti ima potrebe, povećavati ukupan broj studenata, ali mora i dalje poduzimati korake prema optimalnoj distribuciji između razina (težeći povećanju broja studenata na diplomskim studijima) i prema uravnoteženoj distribuciji između područja, napose uzimajući u obzir potrebu za jačanjem *STEM (Science Technology Engineering Mathematics)* skupine studija.

Na kraju, budući da je Hrvatska na pragu ulaska u EU, potrebno je pripremiti Sveučilište za konkurenciju i kooperaciju na europskoj razini, vodeći pri tome posebno računa o stranim studentima i reguliranju njihovih prava.

C. Relevantni kontekst

Studijski se programi u pravilu organiziraju u skladu s bolonjskom shemom preddiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih studija, kao što je slučaj u velikoj većini europskih zemalja (vidjeti *The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*). U tim se zemljama

integrirani preddiplomski i diplomski studiji uvode samo ako za njih postoji jasno opravdanje, kvalitetni primjeri šire europske prakse i resursi za njihovu kvalitetnu provedbu. U Europskoj uniji, odnosno u Hrvatskoj, uspostavljena je regulativa o Europskom, odnosno Hrvatskom, kvalifikacijskom okviru (Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru donesen je 8. veljače 2013.), koji će imati sve više utjecaja i na razvoj studijskih programa, posebno na njihovu prepoznatljivost u nacionalnim i globalnim kontekstima.

U postupcima ocjene kvalitete institucije visokog obrazovanja važnu ulogu imaju i podaci o prolaznosti i završnosti studenata, a ti su podaci važni i s aspekta financiranja putem programskih ugovora i iz drugih izvora.

D. Provedba

- Donošenje sveučilišnih standarda za ocjenu kvalitete studija i kriterija prema kojima se ocjenjuje potreba za studijima određene razine u skladu s realnim potrebama gospodarstva i društva u cjelini (*na tragu dosadašnjih zaključaka Senata o određivanju upisnih kvota*) do sredine 2013.
- Provedba postupka ponovnog vrednovanja svih studijskih programa koji nisu prošli taj postupak od izdavanja dopusnice do kraja 2013.
- Donošenje prijedloga mogućih racionalizacija i uklanjanja nedostataka u provedbi studija tijekom 2013.
- Organizacija zajedničkih aktivnosti s ostalim dionicima sustava visokog obrazovanja (Vlada RH i odgovarajuća ministarstva, državna uprava, poslodavci, alumni, itd.) kako bi se pronašli dobri modeli suradnje, čiji cilj treba biti ne samo osiguravanje što kvalitetnijih uvjeta studiranja nego i što uspješniji i djelotvorniji doprinosi Sveučilišta gospodarskom i društvenom razvoju zemlje.
- Povezivati se na europskoj razini koristeći pri tome raspoložive europske fondove za obrazovanje i razvoj kako bismo nastavili uspješnu integraciju u europski prostor visokog obrazovanja.
- Osigurati administrativno-stručne i financijske kapacitete za provedbu opisanih postupaka.
- Kontinuirano unaprjeđivati sustav određivanja upisnih kvota i kriterija, uzimajući u obzir prije svega aspekte kvalitete, potreba gospodarstva i društva, ali i zajedničkih propisa i preporuka EU vezanih uz visoko obrazovanje.

14. Nastavne metode i tehnologije

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2009.) postupak vrednovanja studijskih programa i osiguravanja kvalitete obrazovanja pozicioniran je većim dijelom na razini sveučilišta. U vrijeme implementacije zakona, MZOS nije za tu namjenu osigurao dodatna financijska sredstva, pa je bilo potrebno iznaći alternativne izvore financiranja za različite oblike unutrašnjih vrednovanja. Raspoloživa sredstva za ovu namjenu ni sada nisu dostatna.

U protekle tri godine oko dvije trećine svih studijskih programa na prvim dvjema razinama prošlo je postupke izmjena i dopuna studijskih programa prema *Pravilniku o postupku vrednovanja preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu* (2010). Sastavnice koje nisu provele ove postupke trebaju žurno napraviti ovakve analize i usklađivanja. U postupcima izmjena i dopuna studijskih programa, kao i prilikom

izrade dopunske isprave o studiju, za većinu studijskih programa definirani su i ishodi učenja. Trenutačno su oni još uvijek uglavnom slabo povezani s ostalim elementima programa i metodama izvođenja nastave, s ocjenjivanjem studenata te posebno s opterećenjem studenata (ECTS). Neujednačen je i razvoj nastavničkih kompetencija na sastavnicama Sveučilišta. Većina sastavnica nema razrađen sustav razvoja nastavničkih kompetencija novih nastavnika niti provodi kontinuirane edukacije postojećih nastavnika.

Studenti su prema proklamiranoj orijentaciji Sveučilišta u središtu obrazovnog procesa, stoga Sveučilište treba trajno razvijati poticajno okruženje za učenje i druge oblike akademskoga i društvenoga djelovanja studenata – i neposrednoga fizičkoga i virtualnoga (posebno putem sustava e-učenja). Prema anketi o stanju e-učenja koja je provedena na svim sastavnicama Sveučilišta u 2011. godini, utvrđeno je da za 6000 predmeta postoje njihove e-inačice u sustavima za e-učenje. Međutim, samo je 10 % tih predmeta na najvišoj, trećoj, razini primjene e-učenja.

Podrška studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja karijere na Sveučilištu nije ujednačena. Pojedine sastavnice imaju razvijene mehanizme i urede za podršku studentima, no velika većina sastavnica nema ni resursa niti je kadrovski ekipirana za pružanje ovakvih pogodnosti i usluga studentima. Na razini Sveučilišta djeluje Ured za studente s invaliditetom i Ured/Centar za savjetovanje, svaki sa samo jednim zaposlenikom, što je dovoljno samo za koordinacijske i interventne aktivnosti, ali ne i za razvoj sustavnih oblika podrške za studente.

Ured/Centar za e-učenje djeluje na Srcu i relativno je dobro ekipiran te daje značajni doprinos razvoju e-učenja, posebno za one sastavnice koje nemaju vlastitih resursa u tom području.

Konačno, na Sveučilištu je završnost u okviru 150-postotnog nominalnog vremena trajanja studijskog programa još uvijek relativno niska. Na preddiplomskoj razini tek svaki drugi student završi studij u roku. Na diplomskoj razini taj je postotak ipak znatno veći.

B. Razvojna projekcija

Obrazovanje će se temeljiti na ishodima učenja sa studentima u fokusu obrazovnog procesa. Ishodi učenja bit će usklađeni s europskom praksom i preporukama te potrebama tržišta rada, razvoja društva i osobnog razvoja studenata. Na temelju uspostavljenih planova postizanja ishoda učenja u studijskom procesu posebno će se razvijati prikladne i inovativne nastavne metode i tehnologije e-učenja. Preduvjet je takvom pristupu osiguravanje podrške nastavnicima u razvoju nastavničkih kompetencijama i u kontinuiranom poboljšavanju pokazatelja uspješnosti u nastavi.

U skladu s tim potrebno je nastaviti s radionicama o svrhovitoj i nezaobilaznoj primjeni ishoda učenja, čija je provedba započela 2009. Međutim, takve *ad hoc* intervencije nisu dovoljne, već u procesu preobrazbe sveučilišnog obrazovanja treba osnovati Centar za razvoj nastavničkih kompetencija na Sveučilištu u Zagrebu kako bi se osigurala kontinuirana potpora razvoju nastavničkih kompetencija. Taj bi centar bio zadužen za koordiniranje postojećih aktivnosti sastavnica u tom području te bi pridonosio strateškom promišljanju, razvoju i provedbi konkretnih planova i programa obrazovanja nastavnika, posebno nastavnika-početnika.

S druge strane, u razvoju i korištenju e-učenja studenti i nastavnici dobivat će podršku i od Centra za e-učenje na Srcu te od ureda/centara na pojedinim fakultetima na kojima su takve službe osnovane. Kako bi se postigli navedeni ciljevi, Sveučilište treba posebnu pozornost posvetiti razvoju odgovarajuće informacijske i komunikacijske infrastrukture te sustava, servisa, sadržaja i nastavnih materijala za e-učenje i učenje na daljinu. Jednaku pozornost treba posvetiti povezivanju i omogućavanju korištenja baza znanstvenih i stručnih informacija te drugih izvora digitalnih znanja i multimedijskih sadržaja.

Sve relevantne informacije koje su vezane uz postizanje ishoda učenja studijskoga programa treba na jednoobrazni način implementirati i u dopunske isprave o studiju.

C. Relevantni kontekst

Studijski programi trebaju se temeljiti na ishodima učenja (**Bucharest Communiqué**, 2012.), interdisciplinarnoj perspektivi, optimalnim modelima izvedbe nastave i provjere znanja i vještina te na kontinuiranom osiguravanju kvalitete studija, nastavnika, studenata i resursa koji su važni za postizanje definiranih kompetencija. Prilikom odobravanja studija sustavno će se razmatrati otvorena pitanja vezana uz ostvarivanje bolje distribucije prema razinama te među područjima (vidjeti prethodnu točku). U postupku dobivanja *ECTS/DS-a* potrebno je ne samo postaviti nastavni proces tako da je student u središtu obrazovnog procesa nego takav proces i administrativno opisati i popratiti potrebnim dokumentima.

D. Provedba

- Za sve studijske programe obavezan je postupak ponovnog vrednovanja i izmjena i dopuna studijskog programa jednom u pet godina. Takav će se postupak temeljiti na dosljednoj i razrađenoj primjeni vrednovanja ishoda učenja u skladu sa Zakonom o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO).
- Poduzet će se koraci da se u sveučilišnom proračunu ili putem ugovora s MZOS-om osiguraju sredstva za provedbu postupaka vrednovanja studijskih programa.
- Osnivat će se, opremiti i ekipirati Centar za razvoj nastavničkih kompetencija Sveučilišta u Zagrebu tijekom 2013.
- Poduzet će se koraci da se osigura daljnja podrška radu Centra za e-učenje i centrima/uredima/sluzbama na pojedinim sastavnicama koji se bave e-učenjem kako bi se postigli ciljeve iz Strategije e-učenja Sveučilišta u Zagrebu.
- Objedinit će se aktivnosti Ureda za studente s invaliditetom i Ureda za savjetovanje studenata u jedinstveni Centar za podršku studentima, koji će se baviti aktivnostima razvoja akademskih vještina studenata, podržavati razvoj karijere studenata tijekom studiranja, pružati podršku i informacije psihološkim savjetovanjem te podršku studentima s invaliditetom tijekom 2013.
- Kontinuirano će se razvijati distribuirana mreža psiholoških savjetovališta za pojedine grupe fakulteta.
- Uvest će se standardi za pripremu dopunskih isprava o studiju tijekom 2013. Posebno će se u dijelu definiranja ishoda učenja te u komunikaciji s poslodavcima doraditi pitanja i prijedlozi vezani uz kompetencije završenih studenata u skladu s HKO-om.
- Senat će uspostaviti relevantne postavke za određivanje upisnih kvota i kriterija na temelju dosadašnjih odluka o ovoj problematici. Senat će također sustavno analizirati provedbu odluka te ostalih relevantnih dokumenata i iskustava. Kao podrška radu Senata ponovo će se aktivirati Povjerenstvo za praćenje Bolonjskog procesa, koje će s Odborom za upravljanje kvalitetom raditi na odgovarajućim standardima i smjernicama.
- Pratit će se prolaznost studenata i stopa završavanja studija te analizirati rezultati kako bi se osigurali uvjeti za izvedbu nastave i za potporu studentima u cilju povećanja prolaznosti i završnosti. Ova će se aktivnost sustavno provoditi i na sveučilišnim sastavnicama.

15. Školarine, uvjeti studiranja, studentski standard

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Radi poticanja studijske uspješnosti i izvrsnosti, Sveučilište u Zagrebu od akademske godine 2007./2008. primjenjuje tzv. linearni model participacija u troškovima studija, kojim se uspostavila pravednija raspodjela participacija u troškovima studija temeljena na osobnom postignuću svakog studenta. Primjena toga modela podrazumijeva da se pri upisu u prvu godinu preddiplomskoga studija određuje iznos participacije u troškovima studija na temelju postignutoga uspjeha na razredbenim ispitima, pri čemu studenti s najboljim rezultatima ne participiraju u troškovima, a oni s najlošijim rezultatima plaćaju maksimalni iznos participacija.

Za generacije studenata koje su studij upisale po linearnom sustavu izračun participacija u troškovima studija pri upisu u više godine, od akademske godine 2008./2009., provodio se po modelu uspješnosti svakog studenta, odnosno u obzir su se uzimali pokazatelji izvrsnosti (postignuti ECTS bodovi, prosjek ocjena i trajanje studiranja).

Od 2009. ovaj pristup u određivanju studentskih participacija počeo se postupno uvoditi u cjelokupni hrvatski visokoobrazovni sustav. U studenome 2010. s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa potpisan je Ugovor o financiranju troškova studija za redovite studente u akademskoj godini 2010./2011., prema kojemu Ministarstvo subvencionira studentske participacije u troškovima studija prve godine svih redovitih studenata preddiplomskih, integriranih i stručnih studija. Po završetku prve godine studija, o uspješnosti studenta ovisit će visina participacije koju će plaćati u nastavku studija.

Tijekom 2012. model se nastavio implementirati, što je rezultiralo potpisivanjem dvaju ugovora s MZOS-om, i odlukom Senata iz rujna 2012. kojom se kriteriji i iznosi participacija ujednačavaju za cijelo sveučilište. Ovi su kriteriji u velikoj mjeri uvedeni već za tekuću akademsku godinu, i bit će u potpunosti na snazi od akademske godine 2013./2014.

Tom odlukom Senata dokončana je prijašnja praksa u kojoj je sustav participacija studenta u troškovima studija na Sveučilištu bio iznimno neujednačen, a dodatnu komponentu u neprepoznatljivosti jedinstvenog pristupa unosila je Vlada ugovorima o subvenciji studentskih participacija, koji su se redovito donosili u zadnji čas, najčešće tijekom kvalifikacijskih i upisnih postupaka i bez jasnog sustava poticanja izvrsnosti. Tako je 27 sastavnica u akademskoj godini 2011./2012. primjenjivalo linearni model plaćanja, prema kojem 46 % redovitih studenata nije plaćalo participaciju, 24 % plaćalo je maksimalni iznos participacije, a ostali su bili u linearnom dijelu modela plaćanja. Ugovori za subvencioniranje participacija studenata prvih godina u pojedinim razinama mogli su se opravdati uspostavom jednakih izgleda za ulaz u visoko obrazovanje za sve studente, a višegodišnji način pokrivanja participacija studenata za drugu godinu diplomskog odnosno integriranog studija te izostavljanje druge i treće godine preddiplomskog odnosno integriranog studija iz sustava subvencioniranja unosi je pak nestabilnost i nered u sustav i nije imao prepoznatljivu stratešku nit.

Sveučilište u Zagrebu i MZOS zaključili su 11.12.2012. Ugovor o punoj subvenciji participacije redovitih studenata u troškovima studija u akademskim godinama 2012./2013., 2013./2014. i 2014./2015., na temelju kojega se uređuje subvencioniranje participacija studenata u ulaznim godinama studija te na višim godinama za studente koji su u prethodnoj akademskoj godini ostvarili barem 55 ECTS bodova.

B. Razvojna projekcija

Polazeći od već formuliranog stava kako se pilotnim, tj. parcijalnim, programskim ugovorima, koje je tijekom 2012. inaugurirao MZOS i koji pokrivaju samo subvencije studentskih školarina, ne može napraviti pozitivan kvalitativan pomak u razrješenju sadašnjeg kaotičnog i disfunkcionalnog stanja sa studentskim školarinama i participacijama, Sveučilište će se i dalje zalagati da se putem (budućih) potpunih programskih ugovora između MZOS-a i hrvatskih sveučilišta uzima u obzir i cjelovita cijena studija.

Sustav školarina, tj. studentskih participacija, metodologija njihova izračuna i sve druge relevantne pojedinosti trebaju s jedne strane ovisiti o realnim troškovima studija i postotku tih troškova koji se pokrivaju iz proračunskog financiranja putem programskih ugovora, a s druge strane biti mehanizam stimulacije što veće odgovornosti studenata prema studiju. Pri tome će Sveučilište i dalje zagovarati pristup poticanja izvrsnosti vrednovanjem prolaznosti i uspješnosti studenata, koji je prvo uvelo u hrvatski visokoobrazovni prostor 2007. i 2008. godine, i pri tome inzistirati da se na nacionalnoj razini bitno poveća sustav stipendiranja, subvencioniranja i povoljnog kreditiranja studenata. Taj sustav treba u prvom planu imati socijalnu osjetljivost i individualizirani pristup, kojim će se uzimati u obzir stvarne egzistencijalne potrebe svakog studenta.

Vezano uz određivanje cijene studija, sve postojeće metodologije procjene, vrednovanja i usporedbe Sveučilišta uzimaju u obzir sveukupnost potencijala, kapaciteta i infrastrukture za pojedine studije. Postojeći pogled na studentski standard, koji je uglavnom ograničen samo na prehranu i smještaj, treba proširiti na podršku studentima u razvoju akademskih vještina, razvoju karijere, studentske prakse te na izvannastavne aktivnosti kao što su šport i kultura, ali i na prilagođenost posebnim potrebama i dostupnost, korištenje zajedničkih i javnih servisa i infrastrukture, i sl. U tom kontekstu, i na nacionalnoj razini i na Sveučilištu treba uspostaviti cjelovito sagledavanje ne samo školarina nego i potpora, stipendija i subvencija.

C. Relevantni kontekst

Kad je o financiranju visokog obrazovanja riječ, polazna je pretpostavka da je ono javno dobro, ali istodobno i sredstvo koje svakom studentu predstavlja temelje i daje mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja, čime izvjesno sadržava i elemente privatnog dobra.

Visina i način osiguravanja pokrivanja i sveukupnih troškova studija i studentskih participacija u troškovima studija temeljit će se na određivanju realnih troškova kvalitetnog studiranja, raspoloživih resursa na Sveučilištu i potreba tržišta rada i društva u cjelini, ali i na potrebama osobnog razvoja studenata i odnosu studenata prema studiju. U tom procesu važno je usvojiti metodologiju izračuna troškova studija koja se temelji na svjetskim iskustvima.

Principijelno je opredjeljenje Sveučilišta u Zagrebu da studenti ne bi trebali participirati u troškovima studija, nego da se oni trebaju osigurati putem državnih proračunskih sredstava, budući da je razvoj društva temeljen na znanju deklarirana strateška odrednica Republike Hrvatske, što podrazumijeva i značajno povećanje postotka stanovništva s visokoobrazovnim kvalifikacijama. Realna raspodjela nacionalnih financijskih resursa i posljedična proračunska ograničenja su takvi da su studentske participacije neizbježne ako se želi koliko-toliko zadržati sadašnja razina kvalitete studija u javnom sektoru nacionalnog visokog obrazovanja.

U tim je okolnostima Sveučilište u prvi plan stavilo stimulaciju odgovornosti studenata prema studiranju. Međutim, i na toj su instanci realna situacija i očekivanja u dobroj mjeri drugačija. Uspješnost u studiju povezana je i sa socijalno-ekonomskim uvjetima svakog studenta. U uvjetima nedostatnih sredstava za troškove studija, nadasve za životne troškove tijekom studija, danas su brojni studenti u Hrvatskoj prisiljeni raditi da bi si osigurali sredstva koja im nedostaju. Takvi radni angažmani, posebno ako su intenzivni i dugotrajni, neizbježno utječu na duljinu studija i razinu uspješnosti. Stoga je u situaciji kad državni proračun nije dostatan za puno financiranje cijene kvalitetnog studija, a studenti moraju sami zarađivati da bi mogli studirati, model studentske participacije koji se temelji na prolaznosti i uspješnosti nužno pratiti razvijenim nacionalnim sustavom potpora, stipendija, povoljnih kredita i slično. Poseban je imperativ osigurati sredstava za studij studentima koji su u izrazito teškom socijalnom i materijalnom stanju i studentima s invaliditetom.

Sveučilište u Zagrebu već se duže vrijeme, naročito nakon pokretanja novog sustava studentskih participacija, zalaže i inzistira da se uspostavi takav sustav socijalne osjetljivosti i osiguraju dodatna sredstva za njegovo pokretanje. Međutim do sada se u politici ministara tijekom tog razdoblja nisu

mogli uočiti sustavni pomaci na tom planu, tj. sve se svelo na simbolične geste ili deklaracije bez odgovarajućih konkretnih odluka kojima bi se postigla kvalitativna i sveobuhvatna poboljšanja.

D. Provedba

- Sve sastavnice Sveučilišta u Zagrebu trebaju koristiti minimalno registarski dio ISVU-a kako bi se putem jednog informacijskog sustava prikupljale, pohranjivale i analizirale relevantne informacije o studentima i njihovim rezultatima tijekom studija.
- Sveučilište će analizirati raspodjelu sredstava sastavnicama iz svih izvora (cjeloviti iznos, školarine i drugi izvori) i na temelju toga uspostaviti pravedniji sustav određivanja kapaciteta, potreba i financiranja sastavnica do kraja 2013.
- Sveučilište će nastaviti raditi na ujednačavanju iznosa participacija školarina za sve studente na svim sastavnicama.
- Uspostavit će se objektivna metodologija određivanja realnih troškova studija po studentu za pojedine studijske programe koristeći se iskustvom i primjerima sredina koje su već našle uspješna rješenja tog pitanja.
- U sljedeće tri godine pratit će se ostvarivanje Ugovora o punoj subvenciji participacije redovitih studenata u troškovima studija u smislu troškova i ugovorenih ciljeva.
- Uspostavit će se partnerski odnos s MZOS-om i ostalim relevantnim dionicima na uspostavi državnog sustava potpora, stipendiranja ili povoljnog kreditiranja studenata lošijeg socijalno-ekonomskog stanja i ostalih podzastupljenih skupina studenata. Uspostava takva sustava treba biti državni prioritet.

16. Stručni studijski programi

A. Prikaz sadašnjeg stanja

U pojedinim visokoobrazovnim segmentima, posebno u društvenom-humanističkom i tehničkom području, stručni studiji imaju dugotrajnu tradiciju, kao što su dugotrajne društvene i gospodarske potrebe za njihovom provedbom. U ukupnoj upisnoj kvoti stručni studiji participiraju s manje od 10 %, a realizacija upisa u ak. god 2011./2012. iznosila je oko 72 %. (Za usporedbu, ukupna upisna kvota na Sveučilištu u Zagrebu za akademsku godinu 2011./2012. bila je 12.410 upisnih mjesta, a ukupna realizacija upisa bila je oko 90,5 %.) Udio stručnih studija u apsolutnim brojevima kao i u relativnom udjelu u ukupnoj upisnoj kvoti neprekidno se smanjuje u posljednjih nekoliko godina. Pripajanjem studija Društvenog veleučilišta Sveučilištu u Zagrebu, koje je provedeno 2011. godine, taj je trend značajno ublažen u akademskoj godini 2012./2013.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište u Zagrebu u ograničenoj će mjeri izvoditi stručne studije kako bi upotpunilo ponudu studijskih programa koji će na taj način pokriti potrebe tržišta rada za kvalitetno obrazovanim stručnim prvostupnicima gdje god takva potreba postoji. Stručni studiji imaju svoju ulogu u sustavu cjeloživotnog obrazovanja. Otvaranje novih stručnih studijskih programa te proširivanje kvota za postojeće nije strateška odrednica Sveučilišta. S druge strane, sastavnice koje izvode stručne studije trebaju takve studijske programe inovirati vodeći računa o kvaliteti nastavnog procesa, a posebno o raspoloživim ljudskim i prostornim resursima za izvođenje nastave. Iz perspektive osiguravanja kvalitete, stručni studijski programi trebaju se tretirati na jednak način kao i ostali studiji koji se izvode na Sveučilištu.

Nadalje, kvalitetnim stručnim prvostupnicima treba osigurati, uz dodatne razlikovne ispite/semestre kad god je potrebno, prijelaz na diplomsku sveučilišnu razinu.

Potrebno je razmotriti i nove organizacijske oblike koji bi bili pogodni za izvođenje stručnih studija kao što su škole i/ili centri za cjeloživotno obrazovanje kojima bi, u skladu s odredbom Statuta Sveučilišta iz 2005., osnivač bilo Sveučilište ili relevantna sastavnica Sveučilišta.

C. Relevantni kontekst

U europskom kontekstu postoje različiti modeli organizacije visokog obrazovanja koje u većoj ili manjoj mjeri poštuju binarnu organizaciju studija na razini visokog obrazovanja. Jednako tako, u većini obrazovnih sustava osigurava se vertikalna mobilnost između stručnih i sveučilišnih studija uz posebne uvjete.

D. Provedba

- Analizirat će se stručni studiji na Sveučilištu, potrebe na tržištu rada za kadrovima koji završavaju pojedine stručne studije, sama kvaliteta studijske nastave te kompetencije studenata. Na temelju ovakve analize predložit će se sastavnicama i Senatu plan reorganizacije provedbe i strukture stručnih studija, koji će uključivati i nove organizacijske oblike unutar kojih bi se izvodili stručni studiji.
- Poticati će se organiziranje okruglih stolova i drugih aktivnosti na sastavnicama u svrhu prikupljanja informacija o potrebama tržišta rada i društva, kao i postizanja kompetencija za zapošljavanje na pojedinim studijskim programima, a posebno na stručnim. Takvi podaci upotrijebit će se za bolju organizaciju kurikuluma, posebno na razini preddiplomskih stručnih studija.

17. Sustav osiguravanja kvalitete

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište u Zagrebu u svojem je razvoju tradicionalno vodilo brigu o unaprjeđenju kvalitete u svim aspektima svojeg akademskog djelovanja. Međutim, u posljednjih nekoliko godina, većinom zbog utjecaja uspostave sustava vanjskih vrednovanja i kontrole kvalitete ne samo u europskom nego i u nacionalnom kontekstu, pristupilo se uspostavi i formalno-administrativnog okvira za sveobuhvatni sustav osiguravanja kvalitete. Tako se u protekle dvije godine intenzivno radilo na pravnoj podlozi i formalnoj dokumentaciji sustava osiguravanja kvalitete. U tom slijedu bilježimo usvajanje *Pravilnika o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu* 18. siječnja 2011. na sjednici Senata, izradu *Priručnika za osiguravanje kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu* te izradu *Politike osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu*. Navedeni dokumenti usklađeni su sa Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2009.), a kao osnovno polazište uzeti su Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja u europskom obrazovnom prostoru (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area ESG*).

Pravilnikom o sustavu osiguravanja kvalitete uređuje se uspostava i djelovanje sustava osiguravanja kvalitete te definiraju područja unutarnjeg osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu. Ujedno se određuje okvir djelovanja osnovne konfiguracije sveučilišnog sustava za osiguravanje kvalitete koju čine Odbor za upravljanje kvalitetom, Ured za upravljanje kvalitetom i povjerenstva za kvalitetu na sveučilišnim sastavnicama. Osim *Pravilnika za osiguravanje kvalitete*, posebno važnu ulogu ima *Priručnik za osiguravanje kvalitete*, kojim su aktivnosti za unaprjeđenje kvalitete na Sveučilištu i dosadašnja iskustva povezani u jednoznačnu cjelinu s odrednicama Europskih standarda i smjernica,

čime su definirani pojmovi, standardi, postupci, planovi i aktivnosti na području osiguravanja kvalitete. Priručnik je prošao široku raspravu na tijelima Sveučilišta i na svim sastavnicama, a predstavljen je i Senatu Sveučilišta.

U 2011. iznimno se puno pažnje posvećivalo razvoju sustava osiguravanja kvalitete na razini Sveučilišta, ali i na razini sastavnica. Motivacija za to bila je ne samo unutarnja potreba za jasnijim promišljanjem razvoja Sveučilišta nego i vanjske potrebe, budući da su zaredali postupci vanjskog vrednovanja, počevši od vrednovanja Sveučilišta od *European University Association* (EUA), preko vanjskih vrednovanja i reakreditacija sastavnica koje provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO).

U 2011./2012. godini Agencija za znanost i visoko obrazovanje pokrenula je postupak reakreditacije Arhitektonskog fakulteta, Fakulteta elektrotehnike i računarstva, Fakulteta prometnih znanosti, Fakulteta strojarstva i brodogradnje, Geodetskog fakulteta, Geotehničkog fakulteta, Građevinskog fakulteta, Grafičkog fakulteta, Metalurškog fakulteta, Rudarsko-geološko-naftnog fakulteta. Postupci vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete pokrenuti su na Fakultetu elektrotehnike i računarstva, Medicinskom fakultetu, Metalurškom fakultetu i Fakultetu organizacije i informatike. Postupak reakreditacije započet u protekloj akademskoj godini završio je uspješno na Fakultetu organizacije i informatike, a od Ekonomskog se fakulteta zahtijevalo pismo očitovanja te su dokinute dopusnice za dislocirane studentske programe. Postupci vanjskog vrednovanja na svim trima sastavnicama koje su ga prošle završio je pozitivno, izdavanjem certifikata.

U ovoj akademskoj godini AZVO je pokrenuo i postupak vanjskog vrednovanja sustava osiguravanja kvalitete na razini Sveučilišta u Zagrebu, kojim povodom je izrađeno i izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava.

Unatoč svim pokrenutim aktivnostima, razvoj sustava još uvijek nije ujednačen na svim sastavnicama niti na područjima djelovanja Sveučilišta. Jednako tako postoji i nedostatak administrativno-stručno-financijskih resursa na svim razinama kako bi se sustav kvalitetno održavao i unaprjeđivao. Također nisu razjašnjene ni ingerencije nad pojedinim područjima i segmentima razvoja sustava osiguravanja kvalitete u cjelokupnom sveučilišnom kontekstu.

Vrednovanje kvalitete obrazovanja provodi se putem anketa, samovrednovanja, unutarnjih i vanjskih evaluacija i sl. Pri tome je osnovna metoda vrjednovanja obrazovanja koja se sustavno primjenjuje na Sveučilištu u Zagrebu metoda studentskih anketnih upitnika. Sveučilište provodi sveobuhvatne ankete na svim sastavnicama putem nekoliko takvih upitnika koji su dio procesa vrednovanja nastave, rada nastavnika i kvalitete izvođenja studentskih programa.

Studentska Anketa za procjenu nastavnika provodi se kontinuirano i semestralno na svim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu. Do akademske godine 2010./2011. anketa se provodila elektronički, pomoću ISVU sustava. Unatoč prednostima koje nudi *online* metoda anketiranja, njezinim uvođenjem došlo je do klasičnih problema koji se vežu uz takav način anketiranja, kao što su sve slabiji odaziv studenata te nepovjerenje u anonimnost ankete, što u znatnoj mjeri smanjuje kvalitetu prikupljenih podataka. Tome pridonosi i neuključenost dijela sastavnica ili studentskih grupa u ISVU sustav. Ovi problemi zabilježeni su u EUA-inoj evaluaciji, pa se tijekom ljetnog semestra akademske godine 2010./2011. prišlo redizajnu studentske Ankete za procjenu nastavnika i izradi plana provedbe ankete. Senat je 2011. prihvatio promjene koje su obuhvatile redizajniranje i skraćivanja upitnika (na deset pitanja zatvorenog tipa), uz trogodišnji ciklički *Plan provođenja ankete za procjenu nastavnika*, prema kojem je svaka sastavnica Sveučilišta jednom u tri godine metodom papir-olovka obvezna provesti anketu o svim zaposlenim nastavnicima. Ostalim je sastavnicama, kao i ranijih godina, omogućeno da izvan cikličkog plana primijene anketu o onim nastavnicima kojima je to potrebno zbog izbora ili reizbora u zvanje.

Osim Ankete za procjenu nastavnika, Sveučilište u Zagrebu nastavilo je s provedbom anketa kojima studenti na kraju svojeg fakultetskog obrazovanja imaju mogućnost vrednovati svoj studij u cjelini. Anketa za procjenu preddiplomskih studija, Anketa za procjenu samostalnih diplomskih studija i

Anketa za procjenu integriranih preddiplomskih i diplomskih studija na Sveučilištu također se provode kontinuirano.

Najslabije ocijenjene čestice završnih studentskih anketa u akademskoj godini 2009./2010. i 2010./2011. bile su:

- uključenost studenata u znanstveno-istraživačke projekte nastavnog osoblja;
- sudjelovanje u terenskoj nastavi;
- savjetovanje studenata o budućoj karijeri;
- zadovoljstvo mogućnostima zaposlenja nakon preddiplomskog studija;
- organizacija prakse izvan fakulteta te suradnja sa stručnjacima koji rade u praksi, te
- savjetovanje studenata o strategijama učinkovitijeg učenja.

Pred Sveučilištem je sada posební izazov ispunjenja dodatnog zahtjeva iz EUA-ina evaluacijskog izvješća, ali i obveza iz trogodišnjeg ugovora s MZOS-om da se rezultati ovakvih vrednovanja uzmu u obzir u procesu donošenja odluka na razini Sveučilišta kako bi studenti ostali motivirani za sudjelovanje u anketama i drugim oblicima vrednovanja. EUA-ino izvješće također sadržava i napomenu o potrebi jasnijeg usmjeravanja, vođenja ali i preuzimanja odgovornosti na dnevnoj razini za sustav osiguravanja kvalitete.

B. Razvojna projekcija

Osiguravanje kvalitete u svim trima aspektima misije Sveučilišta (obrazovanje, istraživanje, transfer znanja) odgovornost je Sveučilišta, stoga briga o njoj treba biti prisutna na svakome mjestu rada i području djelovanja. Postupci osiguravanja kvalitete trebaju pokrivati i područja planiranja i poslovanja Sveučilišta i njegovih sastavnica. S druge strane, sustav osiguravanja kvalitete treba biti uspostavljen na temelju odgovarajućih dokumenata kao što su pravilnici i priručnici, primjenom standarda (kao što je ESG) i/ili dobre prakse gdje takva praksa postoji. Za održive postupke osiguravanja kvalitete uspostavlja se prikladna organizacijska struktura.

U tom smislu potrebno je i dalje razvijati središnju Jedinicu za osiguravanje kvalitete, koja se treba sastojati od Odbora za upravljanje kvalitetom, pripadnih radnih skupina i povjerenstva koja vode brigu o kvaliteti u različitim područjima rada te od dobro ekipiranog Ureda za kvalitetu koji daje logističku i administrativnu podršku radu spomenutih tijela, ali i provodi postupke prema utvrđenim pravilima i na razini Sveučilišta i na razini sveučilišnih sastavnica.

Nadalje, na razini sastavnica trebaju djelovati povjerenstva za osiguravanje kvalitete, a po potrebi i pripadni uredi. Veza između tijela na razini Sveučilišta i sastavnica treba biti dvosmjerna i treba omogućiti prikupljanje podataka, razmjenu ideja i primjera dobre prakse, kao i razvoj kulture kvalitete na svim sastavnicama Sveučilišta. Struktura sustava kvalitete treba pratiti (novo)uspostavljenju organizacijsku strukturu Sveučilišta i treba imati karakteristike mrežne strukture u kojoj bi Jedinica za osiguravanje kvalitete trebala biti središnja točka.

Potrebno je razviti, pa zatim i pratiti prikladne pokazatelje kvalitete obrazovanja na Sveučilištu. Pri tome njihova procjena i primjena ne smije biti mehanička, nego se mora uzeti u obzir i kontekst u kojem se pojavljuju.

Jedinica za osiguravanje kvalitete Sveučilišta, u suradnji s povjerenstvima sastavnica, treba pratiti i analizirati utvrđene pokazatelje kvalitete te organizirati prijenos informacija o njihovom mjerenju i korištenju, ali i redovite treninge za nastavnike, studente i administrativno osoblje o sustavu osiguravanja kvalitete i akademskom vođenju.

Nadalje, uz to što je koncentrirano na razvoj internog sustava i kulture kvalitete, Sveučilište se također redovito uključuje i u postupke vanjskog vrednovanja sustava i institucija ne samo nacionalnog nego i međunarodnog karaktera. Da bi se to ostvarilo, potrebna je suradnja s AZVO-om i MZOS-om.

Sustav osiguravanja kvalitete pripada uobičajenim funkcijama Sveučilišta i dio je njegova svakodnevnoga rada. Odgovornost za sustav osiguravanja kvalitete u mjerodavnosti je rektora i Senata, koji uz pomoć Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom nadziru uspostavu i provedbu sustava osiguravanja kvalitete. Na provedbenoj razini sustavom osiguravanja kvalitete upravlja prorektor zadužen za to područje, na sastavnicama su za taj sustav odgovorni dekan i vijeće sastavnice, a na provedbenoj razini sustavom upravlja povjerenstvo za osiguravanje kvalitete na sastavnici.

C. Relevantni kontekst

Osiguravanje kvalitete u sustavu visokog obrazovanja jedna je od temeljnih postulata iz Bolonjske deklaracije i nalazi svoje mjesto u svim priopćenjima sa skupova europskih ministara obrazovanja do sada. U Bergenu su u svibnju 2005. ministri zemalja potpisnica Bolonjske deklaracije usvojili *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG), koji se i danas primjenjuju u postupcima vanjskih i unutarnjih vrednovanja institucija visokog obrazovanja. Vodi se i intenzivna rasprava na europskoj razini o reviziji ESG-a. Prije tri godine osnovan je *The European Quality Assurance Register for Higher Education* (EQAR). Od ove je godine i hrvatski AZVO jedna 28 agencija iz 13 zemalja uvrštenih u EQAR.

U Hrvatskoj je u proteklih nekoliko godina AZVO započeo s različitim postupcima vanjskog vrednovanja, koji se često vode paralelno na istoj instituciji što stvara određeni pritisak na institucije koji nužno ne završava promicanjem kulture kvalitete nego intenzivnom, često zamornom, provedbom administrativnih postupaka.

D. Provedba

Daljnja uspostava sustava osiguravanja kvalitete vodit će se sljedećim temeljnim načelima:

- 1) Cilj je uspostaviti način rada i standarde koji će voditi prema unaprjeđenju kvalitete nastavnog i istraživačkog rada i prema djelatnostima koje pridonose razvoju gospodarstva i društva u skladu sa strateškim razvojnim ciljevima Sveučilišta u Zagrebu i njegovih sastavnica. Postupcima za osiguravanje kvalitete trebaju biti obuhvaćeni i procesi planiranja i poslovanja.
- 2) Aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete izvodit će se u skladu sa strateškim dokumentima Sveučilišta, pravnom regulativom u RH, Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG standardima) te s kriterijima za vanjska vrednovanja AZVO-a.
- 3) Razvit će se, i transparentno provoditi, procesi izvedbe akademskih i administrativnih aktivnosti u postupcima vrednovanja i kroz druge metode za osiguravanje i razvijanje kvalitete.
- 4) Uspostavit će se sustav za praćenje pokazatelja unaprjeđenja kvalitete kako bi ga se moglo koristiti u postupku donošenja odluka, osobito odluka strateškog značaja.;
- 5) Sustav osiguravanja kvalitete razvijat će se u uskoj suradnji s našim dionicima: studentima, poslodavcima, lokalnom i nacionalnom društvenom zajednicom, mjerodavnim ministarstvom i nacionalnim agencijama.

Nadalje, provest će se i sljedeće aktivnosti:

- Utvrđivanje politike osiguravanja kvalitete na Sveučilištu i donošenje odgovarajućeg dokumenta do kraja 2013.

- Kontinuirano unaprjeđivanje rada Ureda za kvalitetu Sveučilišta osiguravanjem potrebnih resursa za provedbu aktivnosti i postupaka za osiguravanje kvalitete, opisanih u pravilnicima koji reguliraju to područje i u *Priručniku za osiguravanje kvalitete*;
- Prikupljanje informacija iz različitih perspektiva o elementima sustava za osiguravanje kvalitete opisanim u pravilnicima i *Priručniku za osiguravanje kvalitete*. Posebno mjestu u tom okviru zauzima studentska anketa koja se treba provoditi na načine opisane u tom priručniku, a u skladu s odlukama Senata. Za provedbu takve ankete bit će potrebno osigurati i financijsko-administrativno-stručnu potporu.
- Prilikom izbora u znanstveno-nastavna zvanja koji će poticati izvrsnost u znanstvenom i nastavnom smislu (uzimajući u obzir i rezultate studentskih ocjena rada nastavnika), kao i mobilnost nastavnika-istraživača, fakultetska i vijeća akademija trebaju izraditi dopunske kriterije koji će se ujednačiti i usuglasiti na sveučilišnoj razini.
- Na razini Sveučilišta treba uz pomoć Povjerenstva za kriterije i izbore u zvanja analizirati provedbu izbora u znanstveno-nastavna zvanja i uspostaviti transparentan sustav prikazivanja i vrednovanja pojedinih elementa prilikom tih izbora.

18. Cjeloživotno obrazovanje

A. Prikaz sadašnjeg stanja

U ukupnoj kvoti Sveučilišta za upis u prvu godinu preddiplomskih integriranih i stručnih studija kvota za izvanredne studente manja je od 11 %, a u realiziranim upisima izvanredni studenti čine manje od 10 %, što je najmanji udio među svim sveučilištima u RH. Pri tome treba uzeti u obzir da u posljednjih nekoliko godina bilježimo slabiju popunjenost kvota za izvanredne studije (oko 76,5 % u 2011.), što je djelomično rezultat konkurencije ostalih visokih učilišta u RH, a djelomično i nedovoljno prilagođeni izvedbeni planovi i izvođenje nastave za izvanredne studente.

Iako se na Sveučilištu u Zagrebu odvijaju različiti oblici cjeloživotnog obrazovanja (od kratkih tečajeva i ljetnih škola, preko obrazovnih modula, do kratkih ciklusa obrazovanja koje se akceptiraju na tržištu rada), do sada nije napravljena potpuna analiza ponude, kvalitete ni aspekata koji trebaju biti regulirani. Posebno treba uočiti da razvijeniji moduli cjeloživotnog obrazovanja nemaju sveučilišne akreditacije, pa prema tome ni jamstvo kvalitete certifikata koji se pri tome izdaju (npr. dodatno pedagoško-psihološko obrazovanje za nastavnike u osnovnim i srednjim školama nose od 45 do 60 ECTS-a). U tom su kontekstu pozitivan primjer sveučilišne procedure za dodjelu ECTS bodova za izvannastavne aktivnosti manjeg opsega (do 10 ECTS bodova).

U veljači 2013. donesen je Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, koji regulira i ovo područje.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište je pred fazom intenzivnog i sustavnog razvoja cjeloživotnog obrazovanja. Pri tome prije svega treba na nov način percipirati ulogu izvanrednih studija koji su već desetljećima prisutni u visokoobrazovnom sustavu. Izvanredni studiji na svim razinama (preddiplomskoj, diplomskoj i specijalističkoj poslijediplomskoj) trebali bi se razvijati u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja.

Potrebno je poticati sve aspekte cjeloživotnog učenja u kontekstu treće odrednice misije Sveučilišta (služenje društvu), međutim cjeloživotno obrazovanje treba jasnije pozicionirati na Sveučilištu. Mogući način je osnivanje centara za cjeloživotno obrazovanje na sveučilišnoj razini ili unutar pojedinih dijelova (sastavnica, grozdova) Sveučilišta.

Nadalje, treba otvoriti mogućnosti za oblike cjeloživotnog obrazovanja koji se odvijaju u kraćim ciklusima, periodično ili prema potrebi, ovisno o interesima vanjskih ili unutarnjih dionika. U području

cjeloživotnog učenja u obzir treba uzeti mogućnosti modernih tehnologija (e-učenje, m-učenje i sl.), ali i osmisliti prikladne organizacijske oblike i osigurati kvalitetu i samoodrživost sustava. Za opsežnije programe cjeloživotnog obrazovanja koji za cilj imaju i dodjelu ECTS bodova treba regulirati proces akreditacije programa.

C. Relevantni kontekst

Sveučilište treba organizirati nove studijske programe, i prilagoditi postojeće, na način koji će prije svega uzimati u obzir mogućnosti i potrebe izvanrednih studenata (studenata koji ne studiraju s punim opterećenjem), a u skladu s potrebama društva za cjeloživotnim obrazovanjem, uzimajući pri tome u obzir i vlastite, posebno ljudske, resurse. Posebno treba voditi računa o ljudskim resursima kako se zbog prevelikih kvota za izvanredne studente ne bi ugrozila kvaliteta izvođenja studija, ali i rad nastavnika/istraživača u području istraživanja, transferu znanja i sl.

Sveučilište svoju misiju ispunjava i otvaranjem mogućnosti za cjeloživotno učenje, koje moraju ispunjavati dvostruku misiju razvoja osobnih vještina i podizanja zapošljivosti u Hrvatskoj. To se posebno treba poticati u okviru poslijediplomskih specijalističkih studija, koji su konkurentni u europskom okviru. Bilo da su istraživački ili razvojni u cilju podizanja i ažuriranja stupnja profesionalnosti u pojedinim strukama, ovi studiji moraju biti otvoreni za formalno i neformalno usvajanje znanja i vještina.

D. Provedba

- Sastavnice koje izvode izvanredne studije trebaju analizirati programe, završnosti i prohodnost kroz studij te prikupiti mišljenja izvanrednih studenata o kvaliteti izvanrednih studija. Na temelju ovakvih analiza donosit će se odluke o daljnjim koracima u razvoju programa i prilagodbama izvedbenog programa izvanrednim studentima do početka 2014.
- Osnovat će se radna skupina za poticanje cjeloživotnog učenja, uz otvaranje javne rasprave na tribinama i okruglim stolovima, što treba rezultirati izradom akcijskog plana razvoja cjeloživotnog učenja na Sveučilištu. Nakon toga treba donijeti odgovarajuće pravne akte i usvojiti postupke vrednovanja programa cjeloživotnog obrazovanja za programe koji omogućuju dodjelu ECTS bodova do početka 2014.
- Donijet će se strategija cjeloživotnog obrazovanja i učenja na Sveučilištu u Zagrebu, i na temelju te strategije odgovarajuća organizacijska struktura (uključujući i centre za cjeloživotno obrazovanje) koja bi omogućila provedbu strategije.

19. Mobilnost studenata

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Horizontalna mobilnost studenata prisutna je unutar Sveučilišta, ali ne u značajnoj mjeri. Treba uočiti kako za porast takve mobilnosti nisu u dovoljnoj mjeri iskorištene mogućnosti koje pruža e-učenje niti su identificirani istovjetni ili komplementarni dijelovi u paralelnim i sličnim studijskim programima.

U porastu je mobilnost između preddiplomske i diplomske studijske razine, tako da se u 2011. godini 9 % studenata upisalo na diplomski studij na fakultetu na kojem nisu završili preddiplomski studij. Međutim, to je još uvijek relativno nizak postotak, i trebao bi biti znatno veći, posebno uzimajući u obzir činjenicu da je Sveučilište u Zagrebu sveobuhvatno i omogućava širok spektar kombiniranja raznih sadržaja kroz petogodišnje i duže studijske angažmane.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište će poticati horizontalnu i vertikalnu mobilnost studenata i pri tome koristiti resurse e-učenja, koje osigurava jednostavniju mobilnost prilikom izbora studijskih sadržaja, napose izbornih predmeta. Posebice će se u repozitoriju materijala za e-učenje planirati skup zajedničkih izbornih predmeta (primjer: Vršnjačka potpora za studente s invaliditetom). Posebna će se pozornost usmjeriti na slične temeljne sadržaje na srodnim studijskim programima (npr. moduli fizike na tehničkim fakultetima), koji se mogu objediniti i izvoditi za studente s više studijskih programa i s raznih sveučilišnih sastavnica.

Strateški je cilj Sveučilišta razvoj diplomskih studija, stoga je važno identificirati kompatibilne preddiplomske stručne i sveučilišne studije čijim završetkom studenti stječu prihvatljive ulazne kompetencije za diplomatske studije. Unaprjeđenje ulaznih kompetencija moguće je organiziranjem razlikovnih ispita i semestara.

C. Relevantni kontekst

Budući da je strateški cilj Sveučilišta u Zagrebu razvoj i visoka kvaliteta diplomskih studija, potrebno je uložiti dodatni napor kako bi se privuklo što više kvalitetnih studenata koji su završili preddiplomske studije na drugim domaćim i inozemnim visokom učilištima. U tu je svrhu potrebno utvrditi jasne kriterije upisa za studente koji dolaze s "kompatibilnih" preddiplomskih studija drugih institucija visokog obrazovanja. Praksa takve vrste prisutna je u većini kvalitetnih sveučilišta u zemljama zapadne Europe, Sjeverne Amerike i Australije.

D. Provedba

- Sastavnice će ubuduće pri utvrđivanju upisnih kriterija uzeti u obzir omogućavanje mobilnosti studenata koji su završili kompatibilne studije na drugim institucijama visokog obrazovanja (sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu i drugih sveučilišta, kao i na veleučilištima i visokim školama gdje takva mobilnost osigurava ulazne kompetencije studenata). U takvim slučajevima opravdano je propisivanje razlikovnih ispita, razlikovnog semestra ili čak razlikovne godine, i potrebnog prosjeka ocjena na preddiplomskom obrazovanju.
- Sustavno će se usklađivati vremenici, naročito rasporedi studijske nastave, sveučilišnih sastavnica kako bi se otvorio prostor za veću studentsku i nastavničku mobilnost. Posebice upotrebom e-učenja i informacijsko-komunikacijskih tehnologija treba osigurati povećane mogućnosti mobilnosti između studijskih programa različitih sastavnica u tijeku izvođenja pojedinog studijskog programa, osobito u dijelu izbornih predmeta koji bi trebali zauzimati oko 20 % kurikuluma svakog studenta.

Internacionalizacija

20. Međunarodna suradnja, mobilnost studenata, nastavnika i istraživača

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Od uključivanja Republike Hrvatske u Program za cjeloživotno učenje, prije svega u potprogram Erasmus, broj odlaznih studenata svake se godine približno više nego udvostručuje, tako da je 2009./2010. Sveučilište imalo 126, a 2010./2011. godine 360 odlaznih studenata. Sveukupno je od 2010. godine Sveučilište potpisalo više od 700 Erasmus-ugovora za razmjenu studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja. U razdoblju prije uključivanja u Erasmus-program za potporu mobilnosti koristile su se bilateralne sheme te program Tempus. Ipak, mobilnošću studenata Sveučilište još uvijek značajno zaostaje za usporedivim europskim sveučilištima, uključujući i ona iz susjednih zemalja. Nadalje, Sveučilište je u skladu sa svojim ograničenim financijskim mogućnostima nastojalo dodatno financijski potpomoći studente kojima stipendija iz fonda Erasmus nije bila dostatna za pokriće troškova boravka na stranom sveučilištu.

Dolazna je mobilnost još uvijek vrlo ograničena, i u pravilu je dvostruko manja u odnosu na odlaznu. Dolazni, strani studenti iz zemalja EU-a tek su od akademske godine 2011./2012. mogli koristiti Erasmus-stipendije za boravak na Sveučilištu. U 2009./2010. Sveučilište je imalo 12 dolaznih Erasmus-studenata (zero-grant), a u 2011./2012. taj se broj povećao na 183 dolazna studenta. Kod nastavnika i nenastavnog osoblja mogućnost stipendiranog Erasmus-boravka stranaca započela je tek s akademskom godinom 2011./2012. Do veljače 2012. najavilo se petnaestak dolaznih Erasmus-posjeta.

Razmjena studenata i nastavnika odvija se i putem drugih, ranije uspostavljenih programa i bilateralnih sporazuma sa stranim sveučilištima. Sveučilište u Zagrebu ima oko 140 bilateralnih i multilateralnih sporazuma o suradnji s partnerskim institucijama u Europi, Aziji, Australiji, Sjevernoj i Južnoj Americi. Ako se tome pridodaju sporazumi na fakultetskoj razini te partnerstva uspostavljena u okviru istraživačkih, razvojnih i projekata mobilnosti, jasno je da je riječ o oblicima suradnje koji su temelj međunarodne suradnje i djelovanja Sveučilišta.

Sveučilište u Zagrebu aktivni je član niza sveučilišnih mreža i asocijacija, od kojih su najznačajnije: EUA – *European University Association*, DRC – *Danube Rectors' Conference*, AARC – *Rectors' conference of Alps-Adriatic Universities*, UNICA – *Network of Universities from the Capitals of Europe*, AUF - *Agence universitaire de la francophonie*, CEI UniNet – *Central European Initiative University Network*, IUC – *Inter University Centre Dubrovnik*, kao i niz asocijacija u kojima se sveučilišta ili fakulteti okupljaju strukovno.

Sveučilište organizira više od stotinu međunarodnih tečajeva, radionica, seminara i ljetnih škola unutar svog Poslijediplomskoga središta u Dubrovniku, kao i putem Interuniverzitetskoga centra, koji djeluje u istoj zgradi. Na Sveučilištu u Zagrebu također trenutačno djeluje 18 ljetnih škola, za koje se postupno uvodi njihovo vrednovanje dodjelom određenog broja ECTS bodova studentima u sklopu kvote za vanjske studijske aktivnosti.

B. Razvojna projekcija

Ključni je prioritet strategije internacionalizacije pripremiti studente za život i rad u globalnom radnom okruženju. Za ostvarenje tog cilja iznimno je važno povećati odlaznu i dolaznu mobilnost studenata te privući strane istraživače i nastavnike na Sveučilište.

Sveučilište će u predstojećem razdoblju nastaviti jačati svoju ulogu u međunarodnim mrežama i asocijacijama kako bi se barem jednakim tempom povećavala mobilnost istraživača, nastavnika i studenata, i kako bi se pokrenuli novi međunarodni projekti i drugi oblici suradnje. Jedan je od ciljeva u sljedeće tri godine svake godine udvostručiti broj studenata uključenih u mobilnost putem programa Erasmus. Poduzet će se posebne mjere kojima će mobilnost biti dostupna što većem broju studenata, uključujući i studente invalide, studente nižeg imovinskog statusa kao i ostale podzastupljene skupine studenata.

Povećanje broja stranih studenata, istraživača i nastavnika drugi je ključni prioritet strategije internacionalizacije Sveučilišta. Stoga će se aspekti internacionalizacije uključiti u sve djelatnosti Sveučilišta i tretirati kao ključni čimbenici u razvoju kvalitete svih sveučilišnih djelatnosti. Nastavit će se proces prilagodbe svih studijskih programa kojima će se studentima-gostima omogućiti što uspješnije uključivanje u studijski proces, a domaćim studentima internacionalizacija kod kuće. Posebno će se proširiti mogućnosti praćenja pojedinih segmenata studija na stranim jezicima. Programi mobilnosti sve će više, uz obrazovne, kulturološke i socijalne aspekte, obuhvaćati i stručni i praktični rad, susrete s poduzetničkim i radnim sredinama i slično. Svrha je svih tih nastojanja povećanje stupnja zapošljivosti, društvene integriranosti studenata nakon završetka studija i spremnosti za rad u globalnom radnom okruženju.

U tu će se svrhu i dalje povećavati administrativni i financijski kapaciteti Sveučilišta i njegovih sastavnica. Sveučilište će nastojati povećavati udio vlastitih proračunskih sredstva za potrebe mobilnosti studenata kako bi se osigurala dodatna potpora za sve studente kojima je ona potrebna i koji ispunjavaju kriterije za uključivanje u programe mobilnosti.

Sveučilište će na temelju ovih strateških odrednica razraditi detaljnu strategiju internacionalizacije za sljedeće petogodišnje razdoblje, a uskoro će dovršiti i izradu Strategije ljudskih resursa, koja pretpostavlja otvorenost prema zapošljavanju istraživača iz drugih europskih zemalja i poštivanja načela transparentnosti i ravnopravnosti u zapošljavanju s ciljem jačeg poticanja istraživačke izvrsnosti.

Vezano uz međunarodni položaj Sveučilišta, jedan je od njegovih strateških ciljeva i jačanje suradnje unutar regija središnje i jugoistočne Europe kako bi se u partnerstvu s drugim sveučilištima pridonijelo standardizaciji i transferu znanja, posebice u procesu pristupanja Hrvatske, i kasnije drugih zemalja regije, Europskoj uniji, što uključuje provedbu Bolonjskog procesa, integraciju sveučilišta iz regije u Europski istraživački prostor i Europski prostor visokog obrazovanja putem zajedničkih istraživačkih projekata, zajedničkih studija, razmjene studenata, nastavnika i istraživača, organiziranja konferencija i drugih skupova, izdavanja zajedničkih publikacija i slično.

Jednako je važan strateški cilj i prisutnost Sveučilišta u svim oblicima povezivanja i suradnje sveučilišta zemalja cijelog mediteranskog kruga, pobliže preuzimanje aktivne uloge u uspostavi novih oblika partnerstava europskih mediteranskih zemalja i zemalja sjeverne Afrike, Bliskog istoka i regija koje gravitiraju mediteranskom bazenu, u sklopu postojećih sveučilišnih asocijacija i unutar inicijativa koje poduzima Europska unija i europske mediteranske zemlje članice EU-a.

C. Relevantni kontekst

Cilj je Sveučilišta, u skladu sa zacrtanom nacionalnom politikom i ciljevima mobilnosti zajedničkim za Europski prostor visokog obrazovanja, do 2020. povećati broj odlaznih studenata na 20 % od ukupne studentske populacije koja završava diplomski studij, i što više približiti broj dolaznih studenata tom postotku. Uza sve programe mobilnosti Europske unije i uz sklapanje novih bilateralnih Erasmus-sporazuma, Sveučilište će nastaviti jačati i druge oblike europske (posebno za zemlje izvan Europske unije) i interkontinentalne razmjene studenata i nastavnika, posebno putem mreža, drugih programa mobilnosti i bilateralnih sporazuma.

Izrada strategije ljudskih resursa odvija se u mnogim europskim istraživačkim institucijama, dio je projekta EC (*DG Research*), a njezina izrada i prihvaćanje na razini EC rezultirat će dobivanjem oznake *HR Excellence in Research*.

D. Provedba

- Tijekom 2013. godine napraviti će se revizija važećih i povećati broj bilateralnih Erasmus-ugovora kako bi se u novom ciklusu Programa za cjeloživotno učenje dosegla kvalitetna i reciprocitetna mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja.
- Sveučilište će proširiti ponudu međunarodnih praksi ne samo putem Erasmus-programa nego i putem međunarodnih organizacija (Europska unija, Vijeće Europe, UNESCO, i dr.) i studijskih programa, pri čemu će prioritet imati prakse na diplomskoj razini.
- Sveučilište će nastaviti s dosadašnjim nastojanjima u uspostavi stabilnog sustava potpore studentima lošijeg imovinskog statusa te studentima s invaliditetom u svrhu poticanja mobilnosti.
- Animirat će se gospodarske tvrtke te javne i državne ustanove kako bi se povećale i proširile mogućnosti za praktični rad domaćih i stranih studenata. U okviru Centra za podršku i savjetovanje studentima pristupit će se stvaranju baze podataka ustanova koje će omogućiti lakše povezivanje studenata, sveučilišta i ustanova s tvrtkama koje će sudjelovati u studentskim praksama.
- Povećat će se broj studijskih programa na stranom jeziku, primarno na engleskome. Poticati će se pokretanje združenih studijskih programa na diplomskoj i doktorskoj razini kojima će se ojačati istraživačke veze s drugim relevantnim europskim institucijama. Sustavno će se poticati dvojni doktorati te pisanje doktorskih radova na stranim jezicima, posebno na engleskome.
- U cilju poboljšanja istraživačke izvrsnosti poticati će se dolazak stranih doktoranda i poslijedoktoranda te zapošljavanje istraživača iz drugih zemalja. Radit će se na uklanjanju zapreka dolaznoj mobilnosti mladih istraživača.
- Sustavno će se uvoditi novi načini interakcije sa stranim nastavnicima i studentima uvođenjem virtualnih gostiju predavača, virtualne zajedničke nastave sa stranim sveučilištima, i slično.
- Pokrenut će se jedna ili više sveučilišnih međunarodnih ljetnih škola koje će biti otvorene domaćim i stranim studentima. Sastavnice će se također poticati na otvaranje specifičnih ljetnih škola ili tečajeva. Posebnu ulogu u tim aktivnostima imat će Poslijediplomsko središte u Dubrovniku, za koje će se izraditi novi plan aktivnosti i prilagoditi organizacijska struktura.
- Napraviti će se revizija bilateralnih sporazuma s inozemnim sveučilištima kako bi se prepoznali oni partneri koji imaju odgovarajuću razinu aktivnosti i koji odražavaju strateške ciljeve Sveučilišta te, posljedično, imaju prioritet prilikom financiranja. Poseban će naglasak biti na uspostavi i daljnjoj suradnji s afirmiranim i izvrsnim sveučilištima, koje će na najbolji način pridonijeti i podizanju kvalitete rada na Sveučilištu u Zagrebu.
- Uspostaviti će se puni sustav administrativne i tehničke podrške aktivnostima međunarodne suradnje, umreživanjem postojećih kapaciteta središnjeg ureda i ureda na sastavnicama, uz jačanje kapaciteta gdje god se za to pojavi potreba.
- U okviru daljnjeg razvoja sustava studentskog standarda povećat će se i poboljšati smještajni kapaciteti za gostujuće nastavnike i istraživače.

21. Nastava na stranim jezicima

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište je 2010. započelo sa sustavnim pripremama za izvođenje pojedinih kolegija iz postojećih studijskih programa na stranom, pretežno engleskom, jeziku. Cilj je osigurati uvjete kojima bi se studentu omogućilo da u okviru jednog semestra može ostvariti najmanje 30 ECTS bodova unutar danog studija slušajući sadržaje na stranom jeziku. Sveučilište, kao i pojedine sastavnice, u tu svrhu izdvajaju posebna financijska sredstva. Ovakvi kolegiji preduvjet su za povećanje dolazne mobilnosti studenata i nastavnika. Oni omogućavaju dostatnu integraciju stranih studenata u studentski život na Sveučilištu i olakšavaju odlaznu mobilnost te omogućuju internacionalizaciju kod kuće. Konačno, njima se stvaraju uvjeti za kvalitativno povećanje razine komunikacije gostujućih i domaćih studenata.

Na Sveučilištu se provodi nekoliko cjelovitih studijskih programa na engleskom jeziku, pobliže *Bachelor Degree in Business* na Ekonomskom fakultetu, *Medical Studies in English* na Medicinskom fakultetu, *Advanced Master of European Studies* na Fakultetu političkih znanosti, *Management and Counselling in European Education* na Učiteljskom fakultetu u suradnji s Universität Münster, *PhD Programme in Biomedicine and Health Sciences* na Medicinskom fakultetu te sveučilišni interdisciplinarni doktorski program *Language and Cognitive Neuroscience*. Također se u suradnji s Université d'Orleans na Prehrambeno-biotehnološkom fakultetu i Prirodoslovno-matematičkom fakultetu provodi diplomski (*Master*) program iz biotehnologije, uz korištenje francuskoga, hrvatskoga i engleskoga jezika. U suradnji sa sveučilištima iz Maribora, Graza i Budimpešte nedavno je pokrenut i sveučilišni interdisciplinarni doktorski program *Geo Engineering and Water Management*, u kojem sudjeluju Građevinski, Geotehnički i Rudarsko-geološko-naftni fakultet. Također, interdisciplinarni sveučilišni preddiplomski studij inženjerstva na engleskom jeziku *Undergraduate Engineering Programme*, koji su inicirali tehnički fakulteti Sveučilišta (Fakultet elektrotehnike i računarstva, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Građevinski fakultet i Rudarsko-geološko-naftni fakultet), nakon što je 2012. dobio sveučilišnu akreditaciju, treba početi s radom u akademskoj godini 2013./2014.

Sveučilište je u svibnju 2012. u suradnji sa šangajskim Institutom za vanjsku trgovinu otvorilo Konfucijev institut, čime će se, uz učenje kineskoga jezika i kulture, otvarati mogućnosti i za druge oblike suradnje s kineskim sveučilištima, razmjenu studenata te istraživačku suradnju i razmjenu mladih istraživača, ne nužno vezanih samo uz područje sinologije.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište bi do 2020. trebalo povećati broj stranih studenata (na razmjeni i redovito upisanih) na 5 % od ukupne studentske populacije koja završava diplomski studij.

U tu svrhu potrebno je povećati broj cjelokupnih programa na stranom, prije svega na engleskom, jeziku, broj predmeta u okviru redovitog programa te broj jednokratnih izbornih kolegija koji se izvode na stranom jeziku. Nadalje, potrebno je organizirati sustavno privlačenje/upis stranih studenata u inozemstvu, uvesti mogućnost stipendiranja stranih studenata na našem sveučilištu, ojačati službe koje pružaju potporu stranim studentima (uredi za međunarodnu suradnju, studentske službe) te raditi na uklanjanju administrativnih zapreka dolasku stranih studenata, istraživača i nastavnika.

Također, trebalo bi do 2020. omogućiti domaćim studentima da do završetka diplomskog studija ostvare barem 12 ECTS bodova kroz kolegije koji se predaju na stranom jeziku. Do kraja će se regulirati mogućnost izrade završnog, magistarskog odnosno doktorskog rada na stranom jeziku, uz obvezno primjereno korištenje hrvatskoga jezika. U tu svrhu potrebno je pružiti i potporu nastavnicima-

predavačima koji će izvoditi nastavu na stranom jeziku u smislu razvoja komunikacijskih i nastavničkih vještina na stranom jeziku te razvoja nastavne literature i e-sadržaja na stranom jeziku.

U predstojećem će se razdoblju jačati unutarsveučilišno povezivanje, koje će dovesti do pokretanja novih interdisciplinarnih studija na stranim jezicima, posebno onih na diplomskoj i doktorskoj razini s jakim međunarodnim i istraživačkim profilom, što će se osigurati suradnjom s inozemnim sveučilištima.

U tu je svrhu hitno potrebno razraditi postupak i odgovarajući zakonski okvir za akreditacije združenih studija, studija na stranom jeziku i *online* studija i na nacionalnoj i na sveučilišnoj razini.

C. Relevantni kontekst

Engleski jezik razumije 51 % odraslih osoba u Europi, njemački je jezik najrašireniji materinji jezik u Europi, a francuski je jezik, uz ostalo, službeni jezik u trima političkim središtima EU-a (Bruxelles, Strasbourg i Luksemburg). U tom je kontekstu cilj Sveučilišta razviti višejezične kompetencije studenata, pri čemu će se engleski jezik tretirati kao standardni jezik znanstvene komunikacije. Na većem broju sastavnica već se nudi nastava na stručnom stranom jeziku (na engleskom, a ponegdje i na francuskom i njemačkom), u sklopu koje studenti usvajaju temeljnu terminologiju iz područja studija/struke te je uče upotrebljavati u pismu i govoru. Cilj je u sljedeće tri godine uvesti strani jezik kao obvezatan predmet na preddiplomskoj razini studija na svim sastavnicama Sveučilišta, a na diplomskoj razini ponuditi engleski, njemački i francuski kao izborni sadržaj. U planu je i osigurati uvjete za učenje drugih svjetskih jezika svim zainteresiranim studentima, posebno španjolskoga, ruskoga i kineskoga jezika.

D. Provedba

- Uvest će se jedan stručni strani jezik kao obvezatan predmet na svakoj sastavnici Sveučilišta na preddiplomskoj i diplomskoj razini studija.
- Na diplomskoj razini na svakoj sastavnici postupno će se osigurati kao izborni sadržaj još jedan strani jezik (njemački, francuski ili drugi) uz engleski.
- Ponudit će se mogućnost učenja kineskoga jezika, posebno koristeći aktivnosti novootvorenog Konfucijeva instituta.
- Uvest će se aktivno poznavanje jednog stranog jezika i pasivno poznavanje drugog stranog jezika kao obvezni uvjet za upis na doktorski studij.
- Proširit će se ponuda predmeta koji se izvode na stranom jeziku i motivirati studente za njihovo pohađanje. Do 2015. svaka bi sastavnica trebala nuditi u svom redovitom programu i na preddiplomskoj i na diplomskoj razini barem 30 ECTS bodova iz kolegija na stranom jeziku.
- Donijet će se posebna odluka kojom će se u izradi i akademskoj ocjeni kvalifikacijskih radova (završni, magistarski, doktorski rad) uz hrvatski moći rabiti i engleski ili neki drugi strani jezik.
- Osnovat će se Sveučilišni centar za podučavanje stručnog stranog jezika uz sudjelovanje nastavnika s Filozofskog fakulteta te nastavnika koji podučavaju strane jezike na drugim sastavnicama.
- Osigurat će se uvjeti za pokretanje barem jednog diplomskog studijskog programa na stranom jeziku u svakom znanstvenom i umjetničkom području.
- Razvit će se sustav kako bi se uspješno privuklo što više stranih studenata, koji bi uključio i aktivnosti AMCA udruga, hrvatskih veleposlanstava, predstavništava hrvatskih poduzeća u inozemstvu, i slično.

22. Partnersko povezivanje s drugim istraživačkim institucijama

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište već desetljećima nastoji uspostaviti suradnju s relevantnim sveučilištima izvan hrvatskih granica, čime se stvara dobra podloga za različite oblike suradnje. U ovom trenutku imamo više od sto potpisanih ugovora sa stranim sveučilištima, međutim dosadašnje su analize upozorile na problem s nedovoljnom aktiviranošću institucija u provedbi suradnje. Na drugoj pak strani, ponekad se na temelju nekih pokazatelja čini da smo aktivniji i uspješniji u povezivanju s institucijama koje su zemljopisno udaljenije od onih u nacionalnom ili regionalnom okruženju.

Kad je riječ o suradnji pretežito usmjerenoj na nastavne aktivnosti, tada je nedvojbeno da nastavnici Sveučilišta surađuju s velikim brojem sveučilišta i u Hrvatskoj i u regiji. Posebno se ističe suradnja odnosno pomoć u izvedbi programa na Sveučilištu u Mostaru.

Do sada je pokrenuta i istaknuta politika ustrojavanja združenih diplomskih i doktorskih studija, čime se postiže bolje povezivanje istraživača i iskorištenje istraživačkih kapaciteta. Potpisivanjem *Pisma namjere* dvanaest regionalnih sveučilišta uspostavljeno je i potaknuto umreživanje doktorskih studenata i istraživača. U pripremi je i provedba ljetne škole koja povezuje doktorande i istraživače u regiji. Ovo je primjer samo nekih aktivnosti koje jačaju povezanost i umreženost istraživačkih kapaciteta na nacionalnoj, regionalnoj i europskoj razini.

Treba istaknuti da je prema europskim kriterijima naše sveučilište izrazito neinternacionalizirano, pogotovo kad je riječ o udjelu stranih doktoranda i stranih istraživača (kod nas je taj udjel manji od 1 %, a kod razvijenih istraživačkih sveučilišta kreće se od 30 do 60 %). Naravno, za promjenu takve slike, uz uspostavu atraktivnih programa i primjerene istraživačke sredine, potrebni su i odgovarajući financijski mehanizmi te nacionalna regulativa.

B. Razvojna projekcija

Potrebno je aktivnije djelovati unutar nekih postojećih suradnji odnosno povećati broj zajedničkih doktorskih studija na nacionalnoj razini i doktorskih združenih studija, koji obvezno uključuju participaciju stranih, europskih sveučilišta. Time bi se otvorile i mogućnosti za veći broj doktorskih programa koji bi poticali istraživačku mobilnost i osiguravali veću protočnost poslijedoktoranda, uključujući i onu međunarodnu.

Zbog sveukupno skromnih i fragmentiranih istraživačkih uvjeta i kapaciteta na nacionalnoj razini, plan je povezati se i razviti čvršće istraživačke veze s relevantnim nacionalnim institutima. Posebno je važno razvijati suradnju na razini doktorskih istraživanja, za što je potrebno dodatno definirati odnose, prava i obveze svih sudionika procesa. Za podizanje razine nacionalne kompetitivnosti pretpostavka je uspostava multilateralnih istraživačkih mreža. Takvim povezivanjem ostvarit će se i veća uspješnost u povlačenju sredstava za istraživanje iz europskih fondova.

C. Relevantni kontekst

Da bi doktorski programi postali atraktivnijima, potrebno je učiniti promjene na institucionalnoj razini i staviti u prvi plan istraživačku komponentu kao ključni organski segment budućih doktorskih studija i doktorskih škola. Također, s obzirom na to da sve sheme europskog financiranja doktorskih programa zahtijevaju da pristupnici završe doktorski studij najduže za četiri godine, bit će potrebno naš sustav uskladiti i učiniti učinkovitijim, pri čemu se ne smije učiniti ni jedna promjena ili ustupak na štetu kvalitete. Štoviše, kvaliteta se mora unaprijediti. Takav cilj zahtijevat će proaktivan pristup svih sudionika procesa.

Za veću prepoznatljivost institucije i istraživača potrebno je neprestano imati na umu unaprjeđenje postignuća i istraživačkih rezultata, čime će se istovremeno povećati prepoznatljivost institucije i njezinih istraživača.

Nažalost, sve ove institucionalne potrebe u procesu internacionalizacije omeđene su vrlo skućenim financijskim okvirima i neodgovarajućom legislativom. Legislativa je nedorečena, izrazito nacionalno orijentirana i nestimulativna za domaću akademsku zajednicu, a još i više za potencijalne međunarodne sudionike i partnere.

D. Provedba

- Na razini Sveučilišta i pojedinih sastavnica, odnosno doktorskih programa, potrebno je, koliko je to moguće u okviru postojeće regulative i financijskih uvjeta, omogućiti dolazak stranih studenata i istraživača. Sveučilište je trenutno u izradi strategije za ljudske resurse, što je jedan od projekata Europske komisije, čime se uz ostalo želi osigurati veća protočnost istraživačkog kadra.
- Povećat će se aktivnosti prema ubrzanj u postavi zajedničkih i združenih programa, što će automatski povećati i veću umreženost institucija te olakšati uspostavu interdisciplinarnih studija.
- Boljom administrativnom podrškom, dostupnošću većeg broja relevantnih institucija i adekvatnom institucionalnom podrškom općenito olakšat će se i unaprijediti institucionalna suradnja na regionalnoj i europskoj razini.

23. Hrvatski jezik i kultura

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište u Zagrebu vodeće je u poučavanju hrvatskoga kao inoga jezika: stranoga, nasljednoga i drugoga, jer na svojim sastavnicama ili u okviru djelatnosti Ureda za međunarodnu suradnju provodi različite programe učenja hrvatskoga jezika, namijenjene govornicima kojima hrvatski nije prvi i materinski jezik. U njih su uključeni tečajevi namijenjeni ovladavanju hrvatskim kao inim jezikom različitih obilježja: trajanja, intenziteta, broja polaznika, svrhe, načina poučavanja, prostora, vremena, oblika, sredstava za razmjenu i pohranu podataka.

Na *Croatiumu* Filozofskoga fakulteta (koji postoji od 1962.) najviše studenata uči hrvatski tijekom cijele godine na različitim programima. U okviru projekta za izradu udžbenika MZOS-a napisani su udžbenici i popratni priručnici za tri razine poučavanja hrvatskoga jezika. Također se organiziraju godišnja savjetovanja za lektore SiH¹.

Sveučilišna škola hrvatskoga jezika i kulture (engl. *UNISOCLAC*) pokrenuta je 1990. kao program ljetne i zimske škole na Rektoratu Sveučilišta u suradnji s Hrvatskom maticom iseljenika. Danas, osim susretne nastave u ljetnoj školi i povremenih tečajeva za učitelje hrvatskoga kao inoga jezika, nudi tijekom cijele godine i e-učenje hrvatskoga na daljinu, namijenjeno poglavito strancima i nasljednim govornicima hrvatskoga, kao i budućim studentima, čime se potiče i olakšava međunarodna mobilnost. Početnički tečaj HiT-1 nastao je suradnjom triju ustanova (Sveučilišta, Srca i Hrvatske matice iseljenika). Kao e-nastava hrvatskoga nudi se i pojedinačna nastava više razine Hej², a napisan je i leksički priručnik za intenzivne početničke tečajeve hrvatskoga te njegov rječnik (CD) na nekoliko jezika.

¹ SiH – kratica: Stručno savjetovanje za lektore hrvatskoga kao inoga jezika

² Hej – kratica: Individualna e-nastava hrvatskoga jezika

Na Filozofskom se fakultetu inojezični hrvatski istražuje u okviru znanstvenih projekata i doktorskih studija, a poučava se i na nekoliko predmeta. Hrvatski studiji ustrojavaju studijski modul Hrvatski jezik i kultura, a od 2012./2013. daju potporu hrvatskim studijskim sadržajima uvođenjem novih predmeta na Odsjeku za slavenske jezike i književnost Sveučilišta u Torontu. Na Učiteljskom se fakultetu istraživači bave ranom višejezičnosti, uglavnom okomitom. Na Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu proučava se u okviru projekta dvojezična komunikacija gluhih i čujućih radi poučavanja hrvatskoga kao drugoga jezika osobama oštećena sluha, a hrvatskoga znakovnoga jezika kao inoga jezik čujućim osobama. Hrvatski znakovni jezik poučava se četiri godine (tj. stupnja); prva je godina logopedima postala obvezna od 2006.

Radi objedinjavanja djelatnosti povezanih s inojezičnim hrvatskim u Hrvatskoj, održalo se nekoliko okruglih stolova na kojima su sudionici razmatrali temu o međusveučilišnom centru koji bi umrežio sveučilišta u Zagrebu, Rijeci i Splitu.

B. Razvojna projekcija

Hrvatski kao ini jezik uključuje nastavne, stručne, istraživačke, procjenjivačke i izdavačke djelatnosti. Sve bi djelatnosti bilo potrebno objediniti ili barem uskladiti na cijelomu sveučilištu (kroz sveučilišni centar za hrvatski kao ini jezik), po mogućnosti i na nacionalnoj razini (međusveučilišni ili nacionalni centar za hrvatski kao ini jezik). To bi najbolje bilo učiniti u okviru budućega centra na Sveučilištu u Zagrebu, gdje ta djelatnost ima najdulju tradiciju, zastupljena je na nekoliko sastavnica i njome se s različitih stajališta bavi najviše istraživača/nastavnika.

Kao strateški važan projekt trebalo bi izraditi sve razine e-tečajeva hrvatskoga kao inoga jezika, i napraviti standardizirane ispite za sve vrste jezičnih djelatnosti na svim razinama jezičnoga znanja. Za takve je tečajeve potrebno izraditi i nužne priručnike, uključujući interaktivne e-knjige. Bilo bi nužno imati i mrežne stranice sa svim potrebnim podacima, uključujući i materijal za nastavu.

Potrebno je uspostaviti ili učvrstiti suradnju među sastavnicama koje se bave hrvatskim kao inim jezikom. Nadalje, treba ostvariti već dogovaranu suradnju sa Sveučilištem McQuary u Australiji, Sveučilištem u Regensburgu (unutar programa *Secondos*), ali i uspostaviti programe i s drugim sveučilištima koja nude programe slavenskih jezika a jesu ili bi mogli biti zainteresirani za hrvatski jezik i kulturu, i to kroz zajedničke ili združene studije na svim razinama, od preddiplomske do doktorske.

Za nastavnike inojezičnoga hrvatskoga na svim obrazovnim razinama, od predškolske do doktorske, potrebno je omogućiti stručno obrazovanje i usavršavanje u izravnoj i daljinskoj nastavi, posebno u e-nastavi, ne samo hospitacijama nego i specijaliziranim programima. Za lektore na stranim sveučilištima postoje obrazovni sadržaji na doktorskim studijima i programi usavršavanja na znanstvenim i stručnim skupovima, a za učitelje u školama i predškolskim ustanovama postoje samo stručna usavršavanja koje provodi Agencija, ali ne postoje programi obrazovanja. Trebalo bi razraditi i e-tečajeve hrvatskoga za djecu, osnovnoškolce i srednjoškolce.

C. Relevantni kontekst

Dio potrebnih promjena može se ostvariti boljom organizacijom i suradnjom sastavnica, istraživača i nastavnika, dio dobivanjem projekata, domaćih (Hrvatska znanstvena zaklada, Zaklada Adris) i stranih (poput IPA, Hera), a dio povezivanjem djelatnosti koju podupiru ministarstva (programi za strane lektorate).

Za veću prepoznatljivost Sveučilišta, njegovih istraživača i nastavnika potrebno je, osim na racionalnoj podjeli istraživačkih i dodatnih djelatnosti, raditi i na njihovoj međusobnoj prepoznatljivosti i prepoznatljivosti u svijetu. To je otežano skromnim financijskim okvirima, kao i nedostatkom zaposlenika kojima bi opis redovitoga posla uključivao bavljenje pojedinim oblikom hrvatskoga kao inoga jezika. Trenutačno niti jedan zaposlenik u znanstveno-nastavnim zanimanjima nije zaposlen na

poslovima inojezičnoga hrvatskoga jezika. Lektori koji bi trebali standardizirati ispite imaju punu satnicu u inojezičnoj nastavi pa im je već sudjelovanje u službenom procjenjivanju znanja dodatni posao. Na e-tečajevima nema ni jednoga zaposlenika, a osim nastave potrebno je organizirati posao i razvijati više stupnjeve znanja. Nažalost, sve ove institucionalne potrebe u procesu internacionalizacije omeđene su vrlo skućenim financijskim okvirima i neodgovarajućom legislativom, koja je nedorečena, izrazito nacionalno orijentirana i nestimulativna za domaću akademsku zajednicu, a još više za međunarodnu.

D. Provedba

- Na razini Sveučilišta, pojedinih sastavnica i doktorskih programa potrebno je omogućiti zajedničko sudjelovanje u programima, posebno u međunarodnoj suradnji. Zapošljavanjem bar dvaju djelatnika u Rektoratu na lektorskim, istraživačkim i organizacijskim poslovima stvorila bi se jezgra budućeg Centra. Potrebno je povećati i ubrzati uspostavu zajedničkih i združenih programa i s drugim hrvatskim sveučilištima, ali posebno s lektoratima hrvatskoga na stranim sveučilištima te lingvističkim i slavističkim programima. To će povećati i umreženost ustanova i olakšati uspostavu interdisciplinarnih studija.
- Boljom administrativnom podrškom, dostupnošću većeg broja bitnih ustanova i prikladnom institucijskom podrškom općenito olakšat će se i unaprijediti suradnja na nacionalnoj, regionalnoj, europskoj i svjetskoj razini, posebno s Amerikom i Australijom.

Ustroj i upravljanje

24. Sveučilišni ustroj i sustav odlučivanja i upravljanja

i

25. Sveučilišne sastavnice

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Povijesno je sadašnji sveučilišni ustroj s trideset tri znanstveno-nastavne sastavnice nastao bilo unutarnjom podjelom ranijih fakulteta, bilo priključivanjem institucija koje su nastale izvan Sveučilišta. Ti procesi su bili naročito intenzivni nakon Drugog svjetskog rata i odvijali su se sve do početka devedesetih godina prošlog stoljeća.

Iako bi se za sveukupni broj sastavnica moglo reći da je primjeren s obzirom na to da su na sveučilištu zastupljene praktično sve znanstvene i umjetničke discipline, i u istraživačkom i u studijskom smislu, raspodjela sastavnica veličinom i rasponom disciplina koje pokrivaju upućuje međutim na veliku neujednačenost. Dok se unutar nekih sastavnica mogu barem djelomično ostvariti povezivanja i interdisciplinarnе sinteze, druge sastavnice takve sinteze mogu ostvariti samo na sveučilišnoj razini. Iako je u proteklih desetak godina u mnogim segmentima značajno pojačano djelovanje Sveučilišta kao integriranog sustava, sam položaj sastavnica i raspodjela upravljačkih i pravnih ovlasti na razini sveučilišnih tijela i na razini sastavnica još uvijek određuje Sveučilište kao pretežno neintegriranu federalnu strukturu.

Statutom Sveučilišta iz 2005. uvedena su vijeća područja kao prvi korak prema njegovoj funkcionalnoj integraciji. Prema istom principu uspostavljen je i Rektorski kolegij u širem sastavu. Iako su se te promjene uglavnom pokazale korisnima, uočene su i negativnosti. Uz, ponekad nepotrebno, usložnjivanje postupaka donošenja odluka, uočena je i neusklađenost u veličini pojedinih tako uspostavljenih grupacija. Kod velikih grupacija, kao što su tehnička i objedinjena društvena i humanistička, objektivno se nije mogla uspostaviti ona razina djelotvornosti i koherentnosti koja se manifestirala kod manjih grupacija, kao što je u dobroj mjeri slučaj kod biomedicinske i biotehničke, i osobito kod umjetničke i prirodoslovne grupacije.

B. Razvojna projekcija

Spomenuti koncept funkcionalnog strukturiranja Sveučilišta proširit će se i modificirati kako bi se otvorio prostor ne samo za bitno jaču istraživačku i studijsku integraciju nego i za uspostavu odgovarajućih supsidijarnih odnosa u postupcima pripreme i donošenja odluka te u evaluacijskim postupcima svih vrsta. Takve nove cjeline, za koje ćemo koristiti generički termin „grozd“, uspostaviti će se na temelju jednog ili više principa koje elaboriramo u nastavku. Moguće je da će se u razradi pojaviti jedan ili više pogodnijih termina koji će bolje oslikavati motivaciju, sadržaj i svrhu uspostavljene cjeline [na primjer škola, područje, zajednica odjela, ili pak (zajednica) fakultet(a), i slično].

Principi uspostave grozdova:

- Povezivanje istraživačkih kapaciteta (opreme, ljudskih potencijala, istraživačkih metoda, itd.). Takvim bi se povezivanjem otvorio prostor za kolaborativne istraživačke programe, doktorske škole, jaču suradnju s drugim istraživačkim institucijama, industrijom i drugim partnerima iz privatnog i javnog sektora.

- Povezivanje i racionalizacija studijskih programa, što treba dovesti do djelotvornijeg korištenja kapaciteta, boljeg ispunjavanja studijskih standarda, većih mogućnosti za mobilnost predavača i studenata, dakle sveukupno do podizanja kvalitete studijskog sustava.
- Horizontalno povezivanje temeljnih i/ili široko prisutnih istraživačkih i studijskih disciplina i sadržaja kroz pojedine sveučilišne odjele i uključivanje takvih odjela u veće cjeline.
- Izravan put prema prepoznavanju grozdova je već uspostavljena tradicionalna povezanost, prisutna unutar nekih područja. U tim bi situacijama grozdovi u potpunosti, ili u velikoj mjeri, mogli biti nastavljači sadašnjih područja ili njihovih većih dijelova. S druge strane, moglo bi se očekivati da se poneki budući grozd ostvari i transverzalno, povezujući istraživačke i/ili studijske discipline koje pripadaju sadašnjim različitim područjima. Treba napomenuti da ovakav koncept grozdova ne isključuje mogućnost prisutnosti jedne istraživačke ili studijske jedinice (sastavnice ili nekog njenog dijela) u više grozdova.

Procjenjuje se da bi se prema ovim principima uspostavilo između osam i dvanaest grozdova.

- Grozdovima bi upravljala Vijeća (umjesto sadašnjih Vijeća područja), u čijem bi sastavu orijentacijski bili članovi Senata iz danog grozda, uključujući i dekane sastavnica, po jedan student iz svake sastavnice te po potrebi prodekani. Ukupan orijentacijski broj operativnih sudionika u jednom Vijeću grozda mogao bi biti od 10 do 15.
- Vijeće grozda trebalo bi biti središnje mjesto koordinacije funkcioniranja grozda na kojem se razmatraju akademska i poslovna pitanja, pripremaju i provjeravaju odgovarajuće odluke (studijski programi, istraživački programi, napredovanja, pripreme za pregovaranje oko ciljnih godišnjih izvedbenih ugovora s rektorom, itd.).
- Vijeća grozdova trebala bi biti i točke „srednje“ supsidijarne razine. Kroz njih bi se trebali uspostaviti dvosmjerni tokovi informacija u upravljačkoj korelaciji između sveučilišne razine i razine sastavnica. U tom smislu grozdovi ne bi nužno (i dogledno) imali organizacijsku strukturu, nego bi njihovo formiranje bilo prije svega funkcijsko i koordinativno.

C. Relevantni kontekst

Cijeli koncept organiziranja Sveučilišta kroz grozdove, izražen kroz navedene postavke, temelji se na postavci „forma slijedi funkciju“, prema kojoj u velikom sustavu kakvo je naše sveučilište organizacijska struktura treba biti prilagođena funkcijama i djelatnostima, i treba dinamički omogućiti njihovu što bolju učinkovitost. U ovom je pristupu izrazito prisutan princip autonomije prema kojem sveučilište samo traži i uspostavlja svoju organizacijsku strukturu kako bi što bolje ispunjavalo svoje javne zadaće i ciljeve izražene kroz sveučilišnu misiju i viziju.

Treba istaknuti kako grozdovi ne bi smjeli biti razlogom uspostavljanja novih umjetnih granica unutar Sveučilišta. Trebali bi stoga biti fleksibilni, realizirajući se više kroz koordinativnu integraciju, a moguće organizacijske integracije ne bi se trebale pokretati dok za njih ne sazriju uvjeti. Dinamika takvih procesa u konkretnim situacijama moći će se sagledati tijekom samog traženja rješenja za pojedine cjeline koje bi trebale uslijediti tijekom rada na strategiji Sveučilišta, odgovarajućim promjenama Statuta te kasnijoj implementaciji tih promjena.

Ključna motivacija za strukturiranje Sveučilišta kroz grozdove je podizanje kvalitete djelatnosti, jačanje sveučilišne koherencije, bolje i racionalnije korištenje resursa, povećanje učinkovitosti u postupcima odlučivanja i u upravljanju, bolje i odgovornije korištenje financijskih sredstava, itd.

Konačno, predloženi koncept u prvi plan stavlja poticanje inicijative i poduzetništva na svim sveučilišnim razinama, kao i samostalnost i odgovornost svih sudionika u sveučilišnom djelovanju i upravljanju. Ti su principi dijametralno suprotni od onih na kojima se temelji organiziranje centraliziranih struktura.

D. Provedba

- Nakon donošenja strateškog dokumenta i odgovarajućih novih statutarnih odredbi pristupit će se, tijekom 2014., uspostavi grozdova i odgovarajućih upravnih tijela.
- Pripreme za ovu uspostavu, započete u protekle dvije godine, nastavit će se i tijekom 2013. u konzultacijama zainteresiranih sudionika, posebno čelništva Sveučilišta, čelnika sastavnica i ustrojbenih jedinica unutar sastavnica te drugih zainteresiranih članova sveučilišne zajednice.

26. Raspodjela pravnih, upravnih i funkcionalnih ovlasti

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Prema Statutu Sveučilišta iz 2005. fakulteti i umjetničke akademije su ustanove u sastavu Sveučilišta. Pravni prerogativi, koje ustanovama daje odgovarajući općeniti zakon, donekle su umanjeni i Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i Statutom Sveučilišta.

Sveučilište ima ulogu osnivača svojih sastavnica, što se u današnjoj pravnoj praksi svodi na obveze sastavnica i dekana da poštuju odluke Senata, traže suglasnost Senata i/ili rektora za neke svoje odluke, itd. Ta djelomična redukcija ovlasti prisutna je u većini ključnih poslovnih segmenata, posebno u financijskom poslovanju, kadrovskim pitanjima, studentskim pitanjima, i u malo manjoj mjeri u upravljanju imovinom.

Međutim, unatoč toj redukciji, sastavnice u velikoj mjeri u pravnim i financijskim pitanjima imaju sve naznake pravne osobnosti. Upisane su u registar Trgovačkog suda, imaju nezavisne žiro-račune, kao i visoku razinu samostalnosti u raspolaganju novčanim sredstvima, napose onima iz vlastitih prihoda. Nadalje, dekani su poslodavci zaposlenicima. Sastavnice izravno uređuju pravne i financijske odnose sa studentima i samostalno raspolažu nekretninama i ostalom imovinom.

Iako su odnosi pravnih osobnosti unutar sveučilišta česta meta kritika hrvatskoga visokoobrazovnoga sustava, bitne teme svode se na očuvanje autonomije s odgovornošću sveučilišta te na očuvanje visokog stupnja samostalnosti i poduzetnosti sastavnica unutar sveučilišta, u skladu s čestim primjerima dobre prakse u visokoobrazovnim sustavima razvijenih svjetskih, i posebno europskih, zemalja. Polazeći od već spomenutog načela iz t. 24. i 25. da forma treba slijediti funkciju, u nastavku ćemo pokušati naznačiti raspodjelu pravnih, upravnih i funkcionalnih ovlasti koja bi na optimalan način bila u funkciji bitnih strateških ciljeva, daljnjeg porasta kvalitete osnovnih sveučilišnih djelatnosti i razvoja uspješnog poslovno-upravnog sustava.

B. Razvojna projekcija

Odnos pravnih subjekata unutar jednog velikog pravnog subjekta kakvo je Sveučilište u Zagrebu može se raščlaniti na četiri dominantna segmenta: zaposlenike, studente, financijsko poslovanje i upravljanje imovinom. U nastavku ćemo se zadržati na svakom od njih. Razrada nekih dodatnih i sekundarnih aspekata ovog odnosa, kao i sveobuhvatna analiza pravnih okvira i ograničenja prilikom traženja konkretnih rješenja za ovdje predložene postavke, uslijedit će kroz rad na budućoj strategiji, elaboratu o ustroju i upravljanju Sveučilištem, kao i budućem Statutu Sveučilišta.

B1. Zaposlenici

Mogući budući model planiranja i statusa zaposlenika razrađen je u tekstu **Sveučilište u Zagrebu; status zaposlenika** (vidi **Prilog 4**) predočenom Senatu u srpnju 2011. Ovdje ćemo se zadržati na najvažnijim naznakama.

Planiranje kadrova: Dugoročne i kratkoročne godišnje planove zapošljavanja na razini sastavnice pripremaju dekan i druga upravna tijela sastavnice, a odgovarajuće usuglašene planove za cijelo Sveučilište donosi Senat. Ti su planovi jedna od podloga za Programski ugovor između Sveučilišta (rektora) i resornog ministarstava (ministra). Konkretizacija kadrovskog plana za pojedinu sastavnicu utvrđuje se kroz ciljni godišnji ugovor između rektora i dekana o financiranju rada sastavnice iz sredstava državnog proračuna. Donošenjem takvog ugovora dekan (ili više njih, ako se radi o zapošljavanju zaposlenika čije će radne zadaće biti realizirane na više sastavnica, na primjer unutar jednog grozda) ima ovlast i obvezu ispunjenja plana zapošljavanja. Rektor, ili članovi Rektorskog kolegija koje rektor ovlasti, imaju obvezu realizacije plana zapošljavanja na sveučilišnoj razini (na primjer za zaposlenike u zajedničkim službama).

Zaposlenici Sveučilišta: Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz državnog proračuna i središnjeg sveučilišnog proračuna bit će zaposlenici Sveučilišta. Ugovor o radu s takvim zaposlenikom u ime rektora sklapat će dekan one sastavnice na kojoj će zaposlenik u potpunosti i u najvećem dijelu ispunjavati radne zadaće. Sastavnica na kojoj će zaposlenik potpisati ugovor o radu bit će njegova domicilna sastavnica. Sastavnica također provodi postupak natječaja za radno mjesto i izbora zaposlenika. Ugovor o radu sadržavat će i posebnu klauzulu prema kojoj zaposlenik, uz dekanovo dopuštenje, ima obvezu raditi i na drugim dijelovima Sveučilišta kada se za to ukaže potreba.

Ugovor sa zaposlenicima koji će raditi na sveučilišnoj razini sklapat će rektor izravno. Postupak natječaja i izbora zaposlenika za takvo radno mjesto provodit će rektor, ili odgovarajuća ovlaštena osoba ili povjerenstvo u njegovo ime.

Uvođenje novih ugovornih odnosa, nakon što se nađu optimalna normativna rješenja u skladu sa zakonodavnim uvjetima, bit će takvo da će se nastojati izbjeći preveliko opterećenje odgovarajućih administrativnih službi. Ono će se prije svega primjenjivati na novozaposlene djelatnike. Prijelaz na novi oblik radnih odnosa za ostale, ranije zaposlene djelatnike bit će postupan i u skladu s administrativnim mogućnostima sveučilišnih službi i službi na sastavnicama.

Zaposlenik Sveučilišta svoj radni angažman ostvarivat će u potpunosti ili dijelom na domicilnoj sastavnici.

Ostatak svog angažmana koji ne ostvaruje na domicilnoj sastavnici zaposlenik će ostvarivati na drugim sveučilišnim sastavnicama ili kroz radne zadaće na razini Sveučilišta, u skladu sa sveučilišnim godišnjim planom djelatnosti, ili u situacijama u kojima se iskaže potreba za dodatnim poslovima. U ostvarenju radnih zadaća djelatnik će moći raditi i prekovremeno (i imati pravo na dodatne novčane naknade), bilo unutar domicilne sastavnice, bilo izvan nje a unutar Sveučilišta, u skladu s odredbama kolektivnog ugovora.

Djelatnik će moći dio svoje djelatnosti, također u skladu s odredbama kolektivnog ugovora, realizirati i izvan Sveučilišta, na drugim visokoobrazovnim i istraživačkim institucijama, na osnovu sporazuma takvih institucija i Sveučilišta.

Za angažman djelatnika izvan domicilne sastavnice bit će, kao i do sada, potrebna suglasnost njenog čelnika. Takva suglasnost neće biti potrebna ako je zaposlenik dodatno angažiran unutar Sveučilišta, a na domicilnoj sastavnici ne ostvaruje punu normu predviđenu kolektivnim ugovorom.

Zaposlenici sastavnica: Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz vlastitih prihoda sastavnice bit će zaposlenici te sastavnice. Takva će zapošljavanja biti vezana uz trajne ili povremene potrebe ispunjenja radnih zadaća vezanih uz realizaciju djelatnosti financiranih iz vlastitih prihoda sastavnice.

Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz vlastitih prihoda Sveučilišta kao cjeline bit će trajni ili privremeni zaposlenici Sveučilišta. Njihov angažman imat će za svrhu ispunjenje radnih zadaća vezanih uz djelatnosti koje su financirane iz vlastitih prihoda Sveučilišta.

Radna odgovornost djelatnika, stegovne mjere: Radna odgovornost, stegovni postupci i stegovne mjere regulirat će se zajedničkim sveučilišnim pravilnikom.

Stegovni postupak u prvom stupnju provodit će se na domicilnoj sastavnici. Eventualni drugostupanjski postupak provodit će se na Sveučilištu. Za zaposlenika koji će imati radni ugovor s rektorom prvostupanjski postupak provodit će se na Sveučilištu. Konačnu, drugostupanjsku odluku donosi Senat kroz postupak koji će se posebno regulirati.

Čelnik sastavnice moći će, uz posebno obrazloženje, delegirati prvostupanjski postupak na sveučilišnu razinu. Rektor će također moći donijeti odluku da se u posebnim situacijama u kojima treba zaštititi interes i ugled cijelog sveučilišta prvostupanjski postupak provede na razini Sveučilišta.

Kolektivni ugovori: Kolektivne ugovore kojima se reguliraju radna prava i obveze zaposlenika i poslodavaca sklapat će i potpisivati rektor sa zainteresiranim sindikatima i, ako tako budući nacionalni propisi budu nalagali, resornim ministrom.

B2: Studenti

Status studenata Sveučilišta prema ovom bi konceptu u dobroj mjeri bio analogan statusu zaposlenika. Ukratko ćemo rekapitulirati glavne naznake, uzimajući u obzir i dodatne specifičnosti.

Planiranje upisnih kvota: Postupak je istovjetan gore izloženom planiranju kadrova.

Status studenata: Svi studenti bit će studenti Sveučilišta. Domicilna sastavnica za studenta je ona koja je nositelj studijskog programa na kojem student studira. Ugovore o studiranju, kao i druge moguće ugovore sa studentom, sklapat će dekan domicilnog fakulteta, ili rektor ako student studira na studiju čiji je nositelj samo sveučilište.

Student će dio svog studijskog programa ostvarivati na sastavnicama koje mu nisu domicilne u skladu sa statutarnim odredbama o mobilnosti studenata i pravilima danog studijskog programa.

Kriteriji prolaznosti i uspješnosti poštivat će polazište prema kojem svi studenti Sveučilišta trebaju biti tretirani na jedinstven način, uz odstupanja koja će se trebati temeljiti na argumentiranim specifičnostima. Participacije sastavnica u financijskom pokriću troškova studija, iz državnih proračunskih i drugih izvora regulirat će se odgovarajućim pravilnicima i odlukama na razini Sveučilišta.

Dokumente o završenim studijskim programima izdat će domicilni fakulteti za studije na preddiplomskoj i diplomskoj razini te za specijalističke programe, i Sveučilište za doktorske programe.

Disciplinska odgovornost studenata, stegovne mjere: Ekvivalentno gore navedenim postavkama o radnoj odgovornosti zaposlenika.

B3. Financijsko poslovanje

Odnosi Sveučilišta i sastavnica vezano uz financijsko poslovanje dotaknuti su naročito u t. 28. Postupak programskog ugovaranja i donošenja ciljnih godišnjih ugovora unutar Sveučilišta naznačen je u ovoj točki u gornjem odjeljku o zaposlenicima.

Financijski tokovi: Sastavnice bi trebale imati podračune sveučilišnog žiro-računa koje bi koristile za financijsko poslovanje sredstvima državnog proračuna i drugim sredstvima koja se ostvaruju na razini Sveučilišta, i vlastite žiro-račune za financijsko poslovanje vlastitim prihodima.

Realizacija sredstava državnog proračuna bit će regulirana ciljnim ugovorima između dekana i rektora.

Sastavnice će imati punu nezavisnost i slobodu u korištenju vlastitih prihoda. U stjecanju takvih prihoda sastavnice će biti dužne poštivati kriterije i odrednice ustanovljene na razini Sveučilišta, što će se urediti posebnim pravilnikom.

Izdvajanja iz vlastitih prihoda sastavnica u zajedničke sveučilišne fondove bit će također regulirana Statutom i posebnim pravilnikom, analogno sadašnjoj regulativi.

B4. Upravljanje imovinom

Neovisno o tome je li određena nekretnina upisana u zemljišne knjige kao vlasništvo Sveučilišta ili sastavnice, ona će se morati koristiti namjenski, prije svega za istraživačke i studijske djelatnosti i za druge potrebe djelatnika i studenata.

Ako sastavnica posjeduje više iskoristive površine nego što joj je prema uspostavljenim sveučilišnim standardima potrebno, prvenstvo u korištenju tog prostornog viška imaju one sastavnice koje nemaju dovoljno prostora. Financijski i drugi uvjeti pod kojima će jedna sastavnica davati na korištenje dio svog prostora drugoj sastavnici bit će regulirani posebnim pravilnikom.

Ako pak nijedna druga sastavnica nema potrebe za takvim viškom prostora, on će se moći iznajmiti korisnicima izvan Sveučilišta. Postotak prihoda dobivenog takvim iznajmljivanjem koji će se izdvajati u sveučilišni fond bit će utvrđen posebnim pravilnikom.

Pravila istovjetna navedenima vrijede i za imovinu za koju je kao vlasnik upisano samo sveučilište.

Pitanja vezana uz održavanje i obnovu postojećih sveučilišnih nekretnina bit će regulirana posebnim sveučilišnim pravilnikom.

C. Relevantni kontekst

Pristupom izloženim u podtočki 26. B predlaže se novi pristup temi o odnosima pravnih osobnosti kojim se, umjesto opredjeljivanja za jednu ili drugu krajnju opciju (Sveučilište kao jedini pravni entitet, fakulteti bez pravnog identiteta, ili obratno fakulteti kao puni pravni identiteti i Sveučilište kao dobrovoljna, pa time i neobvezna asocijacija takvih entiteta), preferira ući u pojedine ključne segmente najvažnijih elemenata djelovanja i poslovanja Sveučilišta. Time se predlaže traženje rješenja koja će optimalno svrhovito poslužiti ostvarenju ne samo sveučilišnih strateških ciljeva nego i ciljeva svake pojedine njegove sastavnice.

Posebno treba uočiti da se predloženim konceptom želi u novi kontekst situirati samostalnost sastavnica u donošenju odluka i vođenju poslova, uz jasan odnos i raspodjelu odgovornosti u odnosu na sveučilišno čelništvo i sveučilišna upravna tijela. Jednako se tako njime jačaju ovlasti i položaj dekana u vođenju sastavnice i na strateškoj razini i u svakodnevnom upravljanju.

Očekuje se da će se u daljnjem radu na implementaciji ovih postavki iskristalizirati konačni odgovori na brojna otvorena pitanja i razriješiti neke prisutne dvojbe. Također, treba uzeti u obzir da ovim prijedlogom nisu sagledana sva daljnja operativna pitanja situiranja konkretnih koraka za realizaciju promjena koje se predlažu u postojeći zakonodavni okvir ne samo na općem nacionalnom nego i na sveučilišnom planu, posebno u aspekte vezane uz radno pravo, financijsko-poslovni sektor itd. Drugim riječima, sveučilišna strategija vezana uz tematiku ove točke nužno mora biti situirana u nacionalnu strategiju i odgovarajuće zakonodavstvo. Stoga ni u specificiranju konkretnih provedbenih koraka nije u ovom trenutku moguće biti u potpunosti dorečen.

D. Provedba

- Nakon prihvaćanja orijentira o temama elaboriranima u ovoj točki i u točkama koje pokrivaju teme bliske ovima (posebno ustroj Sveučilišta, sveučilišna tijela, financije i poslovanje, sveučilišne službe i servisi), pristupit će se razradi konkretnih prijedloga potrebnih pravnih promjena unutar Sveučilišta, uzimajući u obzir postojeći zakonski okvir.
- Ti će se prijedlozi zatim ugraditi u statutarne odredbe do sredine 2014. godine.

27. Sastav i ovlasti upravljačkih tijela

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Posljednja reorganizacija sveučilišnih upravnih tijela provedena je tijekom 2005. i 2006. godine implementacijom Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003./2004. i Statuta iz 2005. godine. Napravljene su promjene u sastavu i statutarnim ovlastima pojedinih tijela, posebno Senata. Također je došlo do promjena uloge i ovlasti rektora Sveučilišta. Uspostavljena su nova upravna tijela, Rektorski kolegij u širem sastavu i vijeća područja, kao i Sveučilišni savjet kao savjetodavno-nadzorno tijelo. Također su formirana tri statutarna odbora: za statutarna pitanja, proračun i upravljanje kvalitetom. Postigla se ravnomjernija zastupljenost pojedinih sastavnica u upravnim tijelima, statutarnim odborima, Etičkom savjetu, kao i u drugim savjetodavno-pripremnim povjerenstvima i odborima. S druge strane, došlo je do smanjenja operativnosti nekih tijela, do multipliciranja postupaka i do povećanja broja zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima i broja studenata uključenih u proces odlučivanja. Ukratko, došli smo do situacije u kojoj sveučilišni upravni sustav prema mnogim pokazateljima ispunjava svoje ključne svrhe, ali je prekomplikiran i nedovoljno učinkovit.

B. Razvojna projekcija

Iscrpna razrada budućeg sustava sveučilišnih tijela sadržana je u materijalu **Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta** (vidi **Prilog 3**), koji je predložen Senatu u svibnju 2011. Ovdje ćemo se ograničiti na ključne dijelove tog materijala i istaknuti pitanja za koja bi u daljnjoj razradi trebalo naći optimalna rješenja.

U procesu upravljanja treba uzeti u obzir četiri komponente i odgovarajuće instance (u zagradama):

- pripremanje odluka (vijeća grozdova, dijelom Senat);
- odlučivanje (Senat);
- provedbe odluka i neposredno upravljanje (Rektorski kolegij);
- nadzorno-savjetodavne ovlasti (Sveučilišni savjet).

Nadalje, proces upravljanja temelji se na sljedećim principima:

- Supsidijarnost, odluke se donose na razini na koju se one odnose, ili na višoj razini ako se moraju osigurati opći sveučilišni standardi i/ili spriječiti sukobi interesa).
- Na svim razinama treba na najmanju moguću mjeru svesti mogućnost sukoba interesa.
- Čelnici sastavnica ne mogu biti dominantno zastupljeni u odlučivanju o pitanjima kod kojih su objektivno ili potencijalno suprotstavljeni interesi pojedinih sastavnica ili skupina sastavnica.

C. Relevantni kontekst

Uz očekivani broj grozdova (između osam i dvanaest), ukupan broj osoba angažiranih u sveučilišnom upravljanju ne bi trebao biti veći od 150 (ne uključujući upravljanje sastavnicama), što bi predstavljalo značajno smanjenje u odnosu na današnji upravljački sustav u koji je uključeno oko 250 osoba. Uz tu

se racionalizaciju podrazumijeva jasnija uspostava supsidijarnih raspodjela ovlasti, kao i subordiniranih odnosa, naročito vezano uz odluke koje uključuju fiskalnu i materijalnu odgovornost.

Također je uz takvu upravljačku strukturu prijeko potrebna profesionalno-ekspertna podrška administrativnih, informatičkih i tehničkih službi na znatno višoj razini od sadašnje.

D. Provedba

- Sastav, način izbora i ovlasti budućih sveučilišnih upravnih tijela bit će određeni promjenama Statuta do sredine 2014. godine.

Ključna sveučilišna tijela su:

Senat

Predlaže se puni sastav do 80 članova (rektor, čelnici sastavnica, oko deset studenata, oko 30 predstavnika zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima, orijentacijski po tri iz svakog grozda, oko pet predstavnika drugih zaposlenika).

Za strukturu i rad Senata moguće su dvije alternative (uz napomenu da je rasprava o ovom dokumentu pretežno dala prednost prvoj alternativni):

- Uži sastav (rektor, čelnici sastavnica, određen broj studenata) i gore navedeni puni sastav,
- ili
- Dva senatska doma: Poslovni (sa sastavom koji se podudara s užim sastavom) i Akademski (ostali članovi Senata).

Za svaku od alternativa specificirat će se ovlasti i domene odlučivanja pojedinih senatskih segmenata (za detalje vidjeti materijal **Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta**).

Važnu ulogu u radu Senata imat će stručna povjerenstva, koja će se ustanoviti bilo statutarnom odredbom, bilo odlukom Senata ili rektora. Predvidljivo bi se Statutom trebala uspostaviti sljedeća povjerenstva:

- Povjerenstvo za financijska pitanja,
- Povjerenstvo za pravna pitanja,
- Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom,
- Povjerenstvo za preddiplomske, diplomske i integrirane studijske programe,
- Povjerenstvo za doktorske studije i doktorate,
- Povjerenstvo za istraživanje i razvoj,
- Povjerenstvo za međunarodnu suradnju i suradnju s drugim ustanovama,
- Povjerenstvo za izbore u znanstveno-nastavna, znanstvena, nastavna i počasna zvanja.

Dodatna povjerenstva koja bi imenovao Senat trebala bi pokrivati prostorni razvoj, planiranje kadrova, razvoj informatičkog sustava, studentski standard, cjeloživotno obrazovanje, knjižnično-bibliografski sustav, nastavu i izdavaštvo, razvoj studentskih servisa (savjetovaništa, studenti s invaliditetom, ...), priznavanje informalnog i neformalnog učenja, studentska pitanja, itd.

Sveučilišni savjet

Sveučilišni savjet imao bi, uz savjetodavnu, i nadzornu ulogu, koja bi bila jača nego do sada, osobito u pogledu pitanja odgovornosti Sveučilišta u korištenju proračunskih sredstava, izboru rektora, itd.

Predlaže se zakonodavna promjena kojom bi Sveučilišni savjet imao, orijentacijski, devet članova, i to četiri člana koja bira Senat (ne moraju biti zaposlenici Sveučilišta), četiri člana koja bira Senat među kandidatima koje predlaže Hrvatski sabor (moguće i druge institucije kao Grad Zagreb, HGK, itd.) te jednog člana kojeg nominiraju i Senatu na potvrdu predlažu izabranih osam članova.

Rektorski kolegij

Rektorski kolegij je poslovodno tijelo s približno između 15 i 20 članova (rektor, prorektori, po jedan predstavnik svakog grozda, jedan student).

Vijeća grozdova (vidjeti t. 24. – 25.)

Izbor rektora, čelnika i članova upravnih tijela, čelnika sastavnica detaljnije je razrađen u materijalu **Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta** (vidi **Prilog 3**).

28. Financijsko-poslovni sustav

i

29. Sveučilišne službe i servisi

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Proces pravne i funkcionalne integracije Sveučilišta spor je i nailazi na mnoge prepreke u izvedbi. Interne strukture nisu dovoljno povezane i koordinirane, a procedure i postupci između tijela često su i previše dugotrajni, što u brojnim konkretnim situacijama dovodi do neučinkovitosti i sporosti u rješavanju tekućih pitanja. U upravljačkim strukturama prisutni su predstavnici svih dijelova Sveučilišta, ali sudjelovanje sastavnica u sveučilišnim aktivnostima često nije dovoljno svrsishodno zastupljeno. Dostupnost informacija nije dovoljna na svim razinama, a način komunikacije često je personaliziran. Sveučilišne službe nisu dovoljno prepoznate kao zajedničke službe koje pružaju podršku i usluge jednako za sve sastavnice, a prostorni i ljudski kapaciteti raspoloživi u sadašnjim sveučilišnim službama i na sveučilišnim sastavnicama su i suviše usitnjeni (atomizirani), tako da ne djeluju kao objedinjen i umrežen poslovni sustav.

U proteklom razdoblju financiranje iz državnog proračuna, deklarirano kao model cjelovitog iznosa (*lump-sum*), postupno je usmjeravano kroz sveučilišta uz prenošenje ovlasti za raspodjelu sredstava na sveučilišna tijela. Proces nije završen, a financiranje je opterećeno cijelim nizom nereguliranih stavki i čestim intervencijama Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta kojima se unosi neizvjesnost u financijsko poslovanje kao i nesigurnost u kontinuitet financiranja nekih proračunskih stavki. U razdoblju od 2008. do danas Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta uspostavlja novi sustav subvencioniranja participacije u školarinama, što uvodi dodatni element improvizacije u sveukupnom financiranju sveučilišta iz državnih proračunskih izvora. Pristup nesustavnog i parcijalnog financiranja dodatno je pojačan 2013. godine prijedlozima parcijalnih ugovora između Ministarstva i sveučilišta i javnih instituta o institucijskom financiranju znanstveno-istraživačke djelatnosti.

Na sveučilišnoj razini napravljen je pozitivan pomak donošenjem *Pravilnika o osnovama financiranja*, čime su uspostavljena polazna načela za uvođenje cjelovitog (*lump-sum*) modela financiranja. Zbog

nedostatka financijskih sredstava, nije postignuta puna primjena odredbi tog pravilnika, tako da se nisu u potpunosti promijenili zatečeni odnosi u financiranju sastavnica iz cjelovitog iznosa koji, zajedno sa sustavom participacija školarina, čine cjelinu financiranja sastavnica. Zbog čestih intervencija u način financiranja iz državnog proračuna, povezivanje sveučilišnog modela financiranja (interne raspodjele) s vanjskim modelom financiranja (financiranje putem Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta) nije usklađeno, što otežava financijsku konsolidaciju Sveučilišta i onemogućuje postizanje sinergijskih internih ušteda i racionalizaciju ukupnih troškova poslovanja.

Informatičko-komunikacijska logistika još nije dostigla potrebnu razinu. Baze podataka nisu se razvijale planski nego nepovezano i prema *ad hoc* zahtjevima, tako da se podaci nalaze u raznim bazama, nisu sistematizirani niti dostupni jednostavnim pretraživanjem svim zainteresiranima. Baze podataka koje su se razvijale na nacionalnoj razini ne održavaju se adekvatno, i u njihovo korištenje sveučilišta nisu uključena u dovoljnoj mjeri.

B. Razvojna projekcija

Poslovno upravljanje potrebno je u potpunosti inkorporirati u sustav upravljanja u širem smislu. Model poslovnog upravljanja određen je organizacijom Sveučilišta i definiranim ustrojem te sastavom i ovlastima upravljačkih tijela na svim razinama. Interni procesi i interne strukture kroz proces osnaživanja zajedničkih službi i sudjelovanja/komunikacije sastavnica, vođeni standardima poslovanja razgranatih sustava na načelu objedinjavanja i umreživanja, usmjereni su funkcionalnoj integraciji Sveučilišta. Potrebno je utvrditi pozitivne aspekte procesa osnaživanja i postići podršku akademske zajednice i sastavnica integrativnom pristupu te pojačati komunikaciju unutar svih razina i učiniti informacije dostupnima na svim razinama sudjelovanja i odlučivanja. Potrebno je unaprijediti praćenje i realizaciju sveučilišne strategije i jače ju koordinirati i umrežiti s realizacijom strategije sastavnica. Realizacija strategije Sveučilišta eliminirat će osnaživanjem sadašnje točke mogućih sukoba interesa, postići koheziju unutar sveučilišta i optimalno ostvarenje interesa svih sastavnica.

Potrebno je:

- postići umreživanje radnih mjesta na sastavnicama i mobilnost zaposlenika;
- kontinuirano raditi na osposobljavanju kadrova za prihvaćanje promjena u poslovanju, posebice za realizaciju programskih ugovora;
- uspostaviti upravljačko-poslovni sustav unutar Sveučilišta koji će biti u mogućnosti podržati programsko ugovaranje prema Ministarstvu, kao i pripremu i realizaciju godišnjih ugovora između Sveučilišta (rektora) i sastavnica (dekana) kojima se distribuiraju financijska sredstva unutar Sveučilišta;
- osnažiti zajedničke službe i organizirati podršku za specifične djelatnosti na središnjoj razini (praćenje projekata EU-a, programi mobilnosti, službe revizije i slično), u skladu s načelom objedinjavanja i umreživanja velikih razgranatih sustava. Posebno je važno raditi na ustrojavanju središnje službe javne nabave kroz čije je djelovanje moguće osigurati značajne uštede sredstava i osloboditi ih za druge namjene.

C. Relevantni kontekst

Poslovno i akademsko upravljanje ne smije se centralizirati, što bi nas dovelo u opasnost birokratiziranja, nego se treba temeljiti na europskim primjerima dobre prakse i trendovima u upravljanju sveučilištima koji se vode standardima profesionalizacije upravljanja, ali i standardima objedinjavanja i umreživanja, primjerenima za veliko i sveobuhvatno sveučilište. Interne procese i interne strukture potrebno je redizajnirati i učiniti ih učinkovitima, fleksibilnima i dovoljno integriranim za nesmetano odvijanje svih poslovnih procesa.

Procesi objedinjavanja i umreživanja moraju obuhvatiti sve sustave: sustav studentske evidencije i programa te potpore studentima, sustav osiguravanja kvalitete, knjižnični sustav, financijsko-računovodstveni sustav, sustav izvješćivanja, i napose sustav informatičke podrške. Zbog prostorne raspršenosti i naglašeno fragmentiranog i nekoordiniranog upravljanja, potrebno je razviti komunikacijsko-informacijsku infrastrukturu koja bi poduprla koheziju Sveučilišta i povećala učinkovitost njegova rada.

U financiranju Sveučilišta naglašeno je financiranje iz javnih izvora (Državnog proračuna Republike Hrvatske), kao i iz drugih izvora dopuštenih zakonom koji ne utječu na autonomiju Sveučilišta. Ulaganja iz ovih izvora moraju imati za cilj provedbu temeljnih odrednica misije i strategije Sveučilišta. Ovaj segment financiranja trebao bi se u budućnosti ostvarivati kroz model programskih ugovora. Prema tom modelu, rektor priprema prijedlog programskog ugovora u skladu sa Zakonom, Statutom Sveučilišta i Pravilnikom o financiranju sveučilišta, u suradnji s tijelima Sveučilišta uz podršku stručnih službi. Takav je prijedlog polazni materijal za pregovore i konačno potpisivanje programskog ugovora s ministrom. Na sveučilišnoj razini, nakon procesa usuglašavanja i pregovaranja, na temelju programskog ugovora rektor sklapa ciljne, tj. izvedbene ugovore (*target agreements*) s čelnicima sastavnica. Proračun Sveučilišta i svake sastavnice sastoji se iz dva dijela: proračuna programskih sredstava i proračuna vlastitih sredstava. Rektor upravlja proračunom Sveučilišta, a čelnik sastavnice proračunom sastavnice u skladu s načelima efikasnosti, svrsishodnosti, racionalnosti, transparentnosti, a temeljeno na dogovorenim načelima raspodjele sredstava iz programskih ugovora i iz drugih izvora tj. iz vlastitih sredstava.

D. Provedba

- Uspostaviti integriranu internu strukturu i interne procese nakon sagledavanja i analize trenutnog stanja upravljačko-administrativnih kapaciteta na Sveučilištu. Pripremiti prijedlog organizacijskih promjena izradom odgovarajućeg organizacijskog elaborata i promjena u normativnom okviru te osigurati provedbu prihvaćenih organizacijskih promjena. Slijedom toga pristupiti redizajnu poslovnih procesa i prilagodbi promjenama koje su nužne u kontekstu nove strategije i ciljeva te uspostavi objedinjene informatičke podrške novoj strukturi i procesima.

Konkretan način i mjere su izrada strategije i njeno usvajanje na Senatu, izrada organizacijskog elaborata i njegovo usvajanje na Senatu, izrada pratećih pravilnika i njihovo usvajanje na Senatu, izrada ostalih normativnih akata, uz korištenje integriranog poslovno-informacijskog sustava.

Pri tome treba:

- oblikovati kadrovsku politiku i pravila upravljanja kadrovima, povezati upravljanje kadrovima s financiranjem razvoja kadrova te jasno odrediti prava i odgovornosti sastavnica i Sveučilišta za realizaciju kadrovske politike;
 - oblikovati zajednička pravila u pogledu korištenja rada vlastitih zaposlenika i korištenja rada drugih;
 - oblikovati pravila upravljanja imovinom sastavnica i sveučilišta vodeći se principima dobrog gospodarenja i poimanjem imovine kao zajedničke sveučilišne imovine;
 - oblikovati zajednička pravila stjecanja ukupnih prihoda sastavnica i Sveučilišta, kao i zajednička pravila raspodjele i korištenja prihoda.
- Ustrojiti i održavati jedinstveni poslovno-informacijski sustav za potporu upravljanju i financijsko-računovodstvenom poslovanju, te ustrojiti i održavati jedinstvene baze podataka.

Konkretan način i mjere su:

- donošenje strategije informatizacije na Sveučilištu (vidjeti t. 34);

- uspostavljanje objedinjenih baza podataka za sastavnice i Sveučilište;
 - ustrojavanje poslovno-informacijskog sustava potrebnog za upravljanje poslovanjem kroz integraciju i koordinaciju ključnih servisa (financijsko upravljanje, pravni servis, servis studentskih evidencija i podrške, upravljanje kadrovima, upravljanje imovinom, zajednička nabava, izvješćivanje),
 - minimiziranje administriranja za studente i zaposlene uz istovremeno povećanje učinkovitosti sustava i njegove dostupnosti;
 - osiguravanje financijske i druge podrške uspostavi i održavanju integriranog poslovnog sustava i baza podataka.
- Poboljšati sustav financiranja. Okvir financijskog poslovanja programski je ugovor kroz koji će se postići povezivanje parcijalnih strateških i operativnih ciljeva s programima i aktivnostima, kao i utemeljeno vrednovanje i analiza postignutih rezultata uz posljedično planiranje za nastupajuće razdoblje.

Konkretan način i mjere su:

- postizanje preduvjeta osnaživanjem Sveučilišta i sastavnica, preobrazbom internih struktura i procesa, te
 - jačanje ljudskih i drugih resursa za primjenu programskih ugovora.
- Postići jednakomjeran razvoj svih sastavnica Sveučilišta financiran iz javnih izvora adekvatnom i uravnoteženom primjenom kriterija financiranja iz javnih izvora.

Konkretan način i mjere su:

- unaprijediti i promijeniti model raspodjele sredstava cjelovitog iznosa uvođenjem novih kriterija i standarda, što podrazumijeva zamjenu postojećeg sustava temeljenog na naslijeđenim odnosima u financiranju i tzv. povijesnoj metodi u donošenju proračunskih prijedloga;
 - izmijeniti *Pravilnik o osnovama financiranja*, uz korištenje integriranog poslovno-informacijskog sustava.
- Uspostaviti mehanizme koji će stimulirati sastavnice u optimalizaciji poslovnih procesa i u objedinjenom korištenju resursa.

Konkretan način i mjere su:

- uspostaviti jedinstven sustav upravljanja ljudskim resursima prilikom postupaka zapošljavanja i napredovanja te jedinstveni obračun primanja zaposlenih za sve sastavnice;
 - uspostaviti jedinstvenu javnu nabavu za robu i usluge koje su predmet nabave na svim sastavnicama.
- Uspostaviti sustav indikatora za mjerenje ekonomičnosti i uspješnosti Sveučilišta i utvrditi način njihova praćenja, te vezivati financiranje sastavnica Sveučilišta na uspostavljene indikatore mjerenja ekonomičnosti i uspješnosti.

Konkretan način i mjere su:

- Utvrditi sustav indikatora uspješnosti prihvatljiv za internu i eksternu evaluaciju Sveučilišta.

- Razviti i uspostaviti interni sustav planiranja i obračuna poslovanja.

Konkretan način i mjere su:

- za potrebe planiranja, praćenja poslovanja i računovodstva te izvješćivanja napraviti transparentan okvir temeljen na normativnom okviru i iskustvima uspješnih praksi;
- uvesti interni obračun temeljen na modelu punih troškova - obračun troškova po aktivnostima, provoditi strateško i programsko planiranje uz korištenje integriranog poslovno informacijskog sustava.

- Poboljšati sustav nadzora poslovanja uspostavom učinkovitog sustava unutarnjih kontrola i financijskog upravljanja koji će biti osnova dobre upravljačke i poslovne prakse svih sastavnica.

Konkretan način i mjere su:

- razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola i unutarnje revizije na objedinjenoj osnovi za Sveučilište u skladu s najboljom praksom i postojećim normativnim okvirom;
- jačanje struktura financijsko-računovodstvenih službi i revizorske službe. Sveučilište ustrojava službu interne revizije i interne financijske kontrole kao podršku upravljačkim procesima kako bi se osiguralo poslovanje u skladu sa zakonima, propisima, politikama i planovima te se osiguralo etično, ekonomično, učinkovito i djelotvorno poslovanje te zaštitila imovina i drugi resursi od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem, što ima za cilj jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje zadaća.

30. Filantropska djelatnost

Razvit će se filantropska djelatnost na Sveučilištu poticanjem osnivanja zaklada i drugih mogućnosti filantropskog ulaganja u Sveučilište.

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište u Zagrebu financira se primarno iz sredstava državnog proračuna. Gospodarska i financijska situacija u Hrvatskoj vodi do restrikcija u financiranju Sveučilišta i visokog obrazovanja općenito, što negativno utječe na kvalitetu obrazovanja, dinamiku preobrazbe i razvoj ukupne djelatnosti Sveučilišta. Različiti modeli i oblici filantropskog ulaganja (zaklade, donacije, sponzorstva, volonterstvo, itd.) jedan su od mogućih alternativnih izvora financiranja. Nažalost, u Hrvatskoj je takvo ponašanje zamrlo nakon Drugog svjetskog rata, tako da danas nema značajnijeg darivanja visokog obrazovanja kao što je slučaj u anglosaksonskim zemljama. Sveučilište u Zagrebu nema odgovarajući institucijski menadžment, već smo suočeni s pomanjkanjem jasne strukture, znanja i profesionalnog odnosa prema potencijalnim darivateljima. Čini se da se čak ni alumni Sveučilišta ne identificiraju sa svojim sveučilištem. Osim toga, primjeri netransparentnih događaja u Domovinskom ratu i poraču stvorili su nepovjerenje potencijalnih darivatelja prema putovima i korištenju darova.

Pojedini su fakulteti u novije vrijeme osnivali zaklade koje su bile uglavnom stipendijskog tipa. Tek je u posljednje vrijeme pokrenuta inicijativa Rektorata i AMAC-a koja bi mogla popraviti sadašnju negativnu filantropsku sliku.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište u Zagrebu, kao zakladnik, osnovalo je u svibnju 2010. godine *Zakladu Sveučilišta u Zagrebu*. Izabrana su upravna tijela Zaklade i imenovano je Povjerenstvo Zaklade kao savjetodavno

tijelo uprave. Temeljni kapital zasad čine tri donacije iz inozemstva i nekretnine u vlasništvu Rektorata i Sveučilišta. Temeljni kapital treba međutim značajno povećati da bi zaklada mogla značajnije pridonositi pojedinim segmentima sveučilišnih djelatnosti.

U sljedećem razdoblju dovršit će se rad na relevantnoj dokumentaciji potrebnoj za puni početak rada Zaklade. To su prije svega svakako upotpunjeni Statut i Pravilnik o uvjetima, načinu i postupku dodjele sredstava za ostvarenje svrhe Zaklade. Svrha je Zaklade široko i sveobuhvatno definirana. Zaklada će pružati potporu općekorisnim infrastrukturnim, razvojnim i istraživačkim sveučilišnim projektima iz svih područja i ciklusa visokog obrazovanja, znanosti i umjetnosti, stipendirat će i financijski podupirati studente i nastavnike, poticati međunarodnu suradnju Sveučilišta i suradnju s hrvatskom dijasporom.

Istodobno, AMAC će informirati akademsku zajednicu i prijatelje, alumne Sveučilišta, o napretku u radu Zaklade i općenitom napretku u znanju o filantropiji i filantropskom ponašanju. „Istraživanja i sveučilišnu nastavu iz ovog nama novog područja valjalo bi osnažiti osnivanjem sveučilišne katedre za filantropiju.“ (G. Bežovan: „Zaklada i zakladništvo kao čimbenici razvoja suvremene znanosti“, *Glasnik AMAC* br.15, 2012.).

C. Relevantni kontekst

Zakon o zakladama i fondacijama u Hrvatskoj donesen je 1995. godine.

Europski trendovi govore nam o razvoju i jačanju zakladništva i darivanja u području visokog obrazovanja, znanosti i istraživanja.

Unatoč općem lošem gospodarskom i financijskom trenutku, postoje pojedinačni poticajni i svijetli primjeri filantropskog ponašanja.

D. Provedba

- Dobro pripremiti početak rada Zaklade.
- Angažirati i obrazovati stručnjake odgovarajućih profila, potrebne za uspješnu i permanentnu djelatnost Zaklade.
- Podrobnije analizirati spremnost društva za filantropsku djelatnost, posebno provesti odgovarajuću SWOT analizu.
- Odabrati prioritetne metode i načine stjecanja prijatelja i darivatelja (*friends-raising* prije *fund-raising*).
- Na raznim mjestima i raznim kanalima širiti svijest o ulozi filantropije u društvu, posebice o važnosti Zaklade (npr. objavljivati priloge u *Glasniku AMAC*).
- Pokrenuti osnivanje sveučilišne katedre za filantropiju.

31. Sustav sprečavanja pojava korupcije, diskriminacije i neetičnog ponašanja

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Senat Sveučilišta donio je 15. svibnja 2007. Etički kodeks Sveučilišta (Kodeks) koji sadržava moralna načela i načela profesionalne etike kojima se u svom profesionalnom i javnom djelovanju trebaju ravnati nastavnici, znanstvenici, umjetnici i drugi zaposlenici na Sveučilištu, a na odgovarajući način primjenjuje se i na studente te druge osobe koje nisu zaposlenici Sveučilišta. Svrha je Kodeksa promicati vrijednosti specifične za sveučilišnu djelatnost. Kao neprihvatljiva ponašanja navodi

diskriminaciju, uznemiravanje, predrasude, prepisivanje, krivotvorenje, izmišljanje rezultata, plagiranje, izmišljanje i prepravljavanje preporuka, primanje darova i drugih dobara, sukob interesa i slično. Kodeks predviđa tijela (etička povjerenstva sastavnica, Etički savjet Sveučilišta te *ad hoc* etička povjerenstva) koja donose mišljenja o načelnim pitanjima kao i o usklađenosti ponašanja u konkretnim slučajevima s načelima i odredbama Kodeksa. Praksa pred ovim tijelima ukazala je na potrebu detaljnijeg definiranja pojedinih oblika neprihvatljivih ponašanja te uspostavljanja procedura za njihovo preveniranje, nadzor i sankcioniranje.

Prema analizi postojećih pravnih akata na Sveučilištu i njegovim sastavnicama, sedam sastavnica Sveučilišta nema pravilnik o radu, a šest sastavnica nema donesene pravilnike o stegovnim odgovornostima. Pravilnici koji propisuju stegovne postupke za zaposlenike i studente su neujednačeni, a neujednačena je i praksa stegovnih tijela. Neke sastavnice nisu uvele povjerenika za zaštitu dostojanstva radnika. Samo Medicinski fakultet ima izrađene preporuke o postupanju u slučaju sukoba interesa i sukoba obveza, premda nema razrađene procedure. Nema ni posebno izrađenih procedura za postupanje u slučaju indikacija na nepotizam.

B. Razvojna projekcija

Osnovni mehanizmi za borbu protiv korupcije, diskriminacije i neetičnog ponašanja su preventivnog i represivnog karaktera. Preventivni karakter uključuje definiranje jasnih politika (*policy making*) u borbi protiv diskriminacije, korupcije i drugih oblika neetičnog ponašanja, podizanje svijesti o akademskom integritetu članova akademske zajednice te njihovo upoznavanje kroz edukacijske programe s pravima i obvezama na Sveučilištu. Represivni karakter uključuje jasno definirana pravila (opći akti) u okviru kojih se mogu poduzimati mjere u slučaju kršenja općih akata i etičkih normi i principa. Jedna od osnovnih pretpostavki za razvijanje navedenih mehanizama je istaknuta potreba za transparentnošću svih procesa koji se provode na Sveučilištu.

Buduće bi aktivnosti trebale minimalno ponuditi:

- razrađene politike glede neetičnih pojava i ponašanja,
- detaljno propisane oblike neprihvatljivih ponašanja na Sveučilištu,
- jasno propisane procedure i uspostavljene mehanizme za izbjegavanje takvih ponašanja;
- razrađene mehanizme prijavljivanja i utvrđivanja kršenja normi, uključujući i potrebnu institucionalizaciju procesa;
- jasno propisane sankcije za prekršitelje, i
- sustavnu edukaciju o oblicima neprimjerenih ponašanja u akademskoj zajednici i mehanizmima za njihovo suzbijanje.

C. Relevantni kontekst

Hrvatska sveučilišna zajednica, uključujući i Sveučilište u Zagrebu, nema u dovoljnoj mjeri razvijene mehanizme za borbu protiv korupcije, nepotizma, sukoba interesa, sukoba obveza, plagijarizma te smanjenja diskriminacije. To je naročito došlo do izražaja kroz akciju „Indeks“, u kojoj je podignuto 69 optužnica protiv nastavnika, djelatnika i studenata Sveučilišta u Zagrebu. Ta je akcija pokazala da je korupcija endemični problem u hrvatskom društvu i da sveučilišna zajednica nije imuna na te probleme.

Republika Hrvatska je 19. lipnja 2008. usvojila antikorupcijsku strategiju kojom je definirala najvažnije odrednice u borbi protiv korupcije i diskriminacije. Novi Kazneni zakon koji je stupio na snagu 1. siječnja 2013. zaoštrio je kaznenu politiku prema korupciji, inkriminira diskriminaciju, a uveo je i nova kaznena djela vezana uz zlostavljanje na radu i spolno uznemiravanje. U srpnju 2008. donijet je Zakon o suzbijanju diskriminacije koji uvodi prekršajnu odgovornost za različite oblike diskriminacije, a Zakon

o radu zahtijeva da se postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja urede pravilnikom o radu te da poslodavac imenuje osobu koja je osim njega ovlaštena primati i rješavati pritužbe vezane za zaštitu dostojanstva radnika.

D. Provedba

Dodatno će se osnažiti mehanizmi za borbu protiv korupcije, diskriminacije i ostalih oblika neetičnog ponašanja na Sveučilištu, razvijajući i implementirajući ne samo pravni okvir za njihovo sprečavanje nego i odgovarajuće edukacijske kampanje te sustav izravne pomoći članovima akademske zajednice koji prijave ovakve pojave.

Izrada politika i pravnih akata

- Izrada smjernica za suzbijanje korupcije, diskriminacije, seksualnog uznemiravanja, plagiranja, sukoba interesa i sukoba obveza, nepotizma te razvoja etičkih standarda prilikom istraživanja na ljudima i životinjama.
- Dodatna razrada postojećeg Etičkog kodeksa Sveučilišta.
- Izmjene postojećih ili donošenje potrebnih dodatnih pravnih akata, uključujući i one koje su vezane uz pitanja sukoba interesa, nepotizma i slično, i one koje do sada nismo imali.
- Usklađivanje pravnih akata i procedura na razini Sveučilišta.
- Uspostavljanje mehanizama za prijavljivanje i preveniranje navedenih pojava.

Edukacijske kampanje

- Izrada specijaliziranog web-portala.
- Organizacija edukacijskih treninga za studentske pravobranitelje i članove etičkih povjerenstava sastavnica Sveučilišta.
- Organizacija okruglih stolova, radionica i seminara, a vezano uz osvješćivanje problematike koja se odnosi na korupciju, diskriminaciju, seksualno zlostavljanje, mobing, plagiranje, sukob interesa i etičnosti u istraživanju.
- Izrada filmova, brošura, letaka i plakata koji bi upoznali članove akademske zajednice s akademski prihvatljivim ponašanjima.
- Redovite radionice za studente prvih godina studija kako bi ih se upoznalo s akademski prihvatljivim ponašanjima.
- Edukacija za znanstveno-nastavno i administrativno osoblje koje se zapošljava na Sveučilištu kako bi ih se upoznalo s akademski prihvatljivim ponašanjima.

Izravna pomoć

- Osnivanje specijaliziranog Odjela za promociju i zaštitu etičkih principa na Sveučilištu u Zagrebu koji bi:
 - pružao administrativnu pomoć Etičkom savjetu Sveučilišta,
 - pružao izravnu savjetodavnu pomoć članovima akademske zajednice koji prijave pojave korupcije i diskriminacije te kršenje etičkih principa na Sveučilištu,
 - redovito izrađivao analize i pratio standarde u suzbijanju navedenih pojava,

- provodio redovite edukacijske kampanje preventivnog karaktera među zaposlenicima i studentima,
 - održavao specijalizirani web-portal,
 - organizirao stručno osposobljavanje djelatnika i studenata zaduženih za rad na ovim pitanjima (studentski pravobranitelji, članovi Etičkog savjeta i etičkih povjerenstava, povjerenika za zaštitu dostojanstva radnika, miritelja i dr.).
- Osnivanje potrebnih tijela za provedbu politike suzbijanja uznemiravanja, diskriminacije i sukoba interesa.
 - Ustanovljenje i osposobljavanje miritelja.

Umreživanje

- Suradnja s partnerskim sveučilištima u cilju usvajanje primjera dobre prakse.
- Povezivanje s državnim tijelima kojima je cilj suzbijanje korupcije i diskriminacije.

32. AMAC i karijerni centar Sveučilišta u Zagrebu

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Posljednjih nekoliko godina alumni udruga Sveučilišta u Zagrebu (Savez društava bivših studenata i prijatelja Sveučilišta u Zagrebu, AMAC – UZ) intenzivirala je svoju djelatnost. Savez je registriran 1989. godine. U Savez je dobrovoljno uključeno 19 fakultetskih udruga. Ovdje ćemo navesti najaktivnije:

- AMA(C) – Fakulteta kemijskog inženjerstva i tehnologije
- AMA(C) – Građevinskog fakulteta
- AMA(C) – Fakulteta elektrotehnike i računarstva
- AMA(C) – Tekstilno-tehnološkog fakulteta
- AMA(C) – Fakulteta prometnih znanosti
- AMA(C) – Farmaceutsko-biokemijskog fakulteta

Pridruženi članovi Saveza su i AMAC udruge iz Kanade, Njemačke, Sjeverne Amerike, Francuske, Švedske, Engleske, Australije,...

Savez djeluje u prostorijama Sveučilišta u Zagrebu u Zvonimirovoj ulici i odnedavno ima stručnu suradnicu, zaposlenicu Sveučilišta u Zagrebu, na pola radnog vremena. Savezom upravlja predsjednica/potpredsjednik i predsjedništvo, koje se sastaje najmanje četiri puta na godinu, po potrebi i više puta, i koje donosi planove i odlučuje o aktivnostima i razvoju.

Savez objavljuje *Glasnik* dva puta godišnje, u lipnju i prosincu. *Glasnik* prenosi i zanimljivosti sa Sveučilišta. Samo tri alumni udruge izdaju i svoje glasnike, i to one s Fakulteta kemijskog inženjerstva i tehnologije, Građevinskog fakulteta i Tekstilno-tehnološkog fakulteta.

Jedanput na godinu Savez organizira skupštinu na kojoj fakultetske alumni udruge podnose izvještaje o radu i izmjenjuju međusobno iskustva. Neke fakultetske alumni udruge organizirane su u sekcije i usredotočene su uglavnom, osim na stručne kolokvije, i na društvene, kulturne i zabavne aktivnosti (zborovi i klape, likovne sekcije, planinarenje, sport, itd.). Svake četvrte godine Savez organizira sabor na koji dolaze predstavnici AMAC-a iz cijelog svijeta.

Savez nema svoj račun.

B. Razvojna projekcija

Iako AMAC djeluje već dvadesetak godina, tek je 19 sastavnica osnovalo i registriralo AMAC kao udruhu. Da bi se napredovalo u širenju alumni okupljanja, potrebno je neprestano širiti alumni ideje, promicati AMAC i Sveučilište, upoznavati akademsku i opću javnost s djelovanjem alumnijske udruge te motivirati i aktivirati alumnije Sveučilišta za takve aktivnosti. Nedavno je u tu svrhu objavljena Strategija razvoja Saveza alumni udruge Sveučilišta, prihvaćena od predsjedništva, raspravljena na skupštini, dostavljena Senatu Sveučilišta i objavljena u *Glasniku* Saveza. Fakultetske alumni udruge dobile su tako okvirni plan za svoje posebnosti u strateškom djelovanju.

C. Relevantni kontekst

Strategija razvoja alumni djelatnosti u skladu je s potrebama Sveučilišta u ovom društvenom trenutku. Gospodarska i financijska kriza u Europi, uz nedovršenu tranziciju sustava u Hrvatskoj, dovodi do restrikcija u financiranju Sveučilišta. U traženju alternativnih izvora materijalnih sredstava AMAC će se prema svojim planovima usredotočiti na promociju udruge, zajedništvo, na okupljanje što većeg broja zainteresiranog članstva, na povećanje osjećaja prema svojoj *Alma Mater*, tj. na traženje i motiviranje prijatelja koji će u daljnjoj fazi pomoći svom sveučilištu. Mjere koje će Savez poduzimati su: (i) veća naklada *Glasnika* s relevantnim prilogima, (ii) zajednička elektronička adresa (ime.prezime@alumni.unizg.hr te (iii) oživotvorenje tema vezanih uz filantropiju (vidjeti prethodnu točku).

D. Provedba

AMAC – UZ kontinuirano djeluje prema planiranim strateškim aktivnostima i ciljevima. Posebne aktualne zadaće su:

- prikupljanje i priprema priloga za *Glasnik* kako bi se osiguralo njegovo redovito izlaženje;
- informiranje i animiranje akademske zajednice da bi se aktivnije uključila u akcije Saveza;
- poticanje alumna da se javljaju na natječaje raznih zaklada (UNESCO Loreal „Za žene u znanosti“, Zaklade ADRIS, Mummert-Bosch Stiftung, ...) za sredstva s temama koje promiču javno dobro i Sveučilište u Zagrebu;
- pomaganje Sveučilištu u pripremama za početak rada Zaklade Sveučilišta;
- poticanje suradnje između AMAC-a u svijetu;
- povećanje administrativnog kapaciteta potrebnog za intenziviranje rada AMAC-a.

Prostorni i funkcijski razvoj

33. Prostorni standardi i opremljenost, prostorni razvoj Sveučilišta

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište u Zagrebu najveći je obrazovno-istraživački sustav u Hrvatskoj. U sustavu su 33 sastavnice (28 fakulteta, 3 akademije i 1 sveučilišni studijski centar), a nastava se izvodi u Zagrebu, Varaždinu, Čakovcu, Sisku i Petrinji. Pored sastavnica, u sklopu Sveučilišta u Zagrebu su i tri studentska centra (Zagreb, Varaždin i Sisak), Sveučilišni računski centar - SRCE te sadržajno pridružene institucije: Nacionalna i sveučilišna knjižnica i Klinički bolnički centar Zagreb. U okrilju Sveučilišta su i tri tvrtke: Sveučilišna tiskara d.o.o., Hrvatska sveučilišna naklada d.o.o. i Dormitorij d.o.o. Sveučilište je također prisutno u upravljačkoj strukturi Tehnoparka i centara za kreativne industrije - Kreati_Va u Varaždinu i BIOCentra (Inkubacijski centar za bioznanosti i komercijalizaciju tehnologije – u izgradnji) u Zagrebu. Sveučilište u Zagrebu prisutno je sa svojim centrima i pokušajima u gotovo svim hrvatskim regijama (Dubrovnik, Split, Hvar, Biograd, Islam Grčki, Rab, Motovun, Gorski kotar, Žumberak, zagrebačka okolica, Kamenica, Vukovar /u planu/). Nastavno-istraživačkim kapacitetima Sveučilišta koristi se oko 8000 zaposlenika na Sveučilištu i oko 70.000 studenata.

Analiza postojećeg stanja izrađena 2007. i dopunjena 2010. ustanovila je da unutar postojećih prostornih okvira dio fakulteta ne zadovoljava potrebne prostorne standarde u nastavi, da je dio istraživačkih prostora neadekvatnog standarda (stara oprema, neadekvatni prostori), da postoji nemali broj privatnih stanova u okviru sveučilišnih zgrada te da stanje vlasništva na Sveučilištu u većoj mjeri nije uredno.

Također, povijesni razvoj sveučilišta rezultirao je njegovom disperzijom i disperzijom sadržaja unutar Zagreba, što stvara poteškoće u realizaciji pojedinih principa Bolonjske reforme i istraživačke sinergije. Otvaranje prostora vojarnе Borongaj za gradnju sveučilišnog kampusa, kupnja zemljišta na Horvatovcu i dodjela zemljišta za kampus u Varaždinu omogućuje da se navedeni problemi kvalitetno riješe. Sveučilište je u vlasništvo dobilo od države i dvije zgrade, što će riješiti dio prostornih problema sastavnica (Pravni fakultet i ALU).

Smjernice za prostorni razvoj Sveučilišta iz 2007. bile su podloga za dosadašnje razvojne aktivnosti, ali ih je nakon pet godina potrebno dopuniti. Kredit za kapitalna ulaganja iz 2007. je pri kraju svoje realizacije. Obnovljen je veći broj postojećih zgrada koje su prilagođene potrebama nastave prema novim standardima Bolonjskog procesa. Dovršena je gradnja knjižnice Filozofskog fakulteta, zgrada Šumarskog fakulteta, a gradnja nove zgrade Muzičke akademije je u tijeku.

Međutim, sadašnji fond starijih zgrada gotovo u potpunosti ne zadovoljava suvremena očekivanja u energetske učinkovitosti.

B. Razvojna projekcija

Smjernice za strategiju prostornog razvoja Sveučilišta iz 2007. definirale su njegov razvoj razvojem pet kampusa: četiriju u Zagrebu (zapadni, središnji, sjeverni i istočni) i jednog u Varaždinu. Ovime bi se dobila nova koncentracija sveučilišnih sadržaja, koja bi omogućila veću kvalitetu studiranja i rada na Sveučilištu. Kampusi Sveučilišta u Zagrebu bit će novi oblik obrazovanja u Hrvatskoj, pružajući uvjete za najkvalitetniji znanstveni rad i nastavu kroz odabrane fakultete u programski i arhitektonski

posebnom okruženju. Integracijom odabranih akademskih disciplina, interdisciplinarnih intelektualnih i istraživačkih zajednica, ključnih gospodarskih partnera i strateške svijesti o Hrvatskoj i izazovima, kampusi će ispunjavati potrebe hrvatskoga društva definiranjem regionalnih i nacionalnih izazova, analizom ključnih prilika i intervencija te uspostavljanjem suradnje s partnerima iz gospodarstva, od kojih će se mnogi nalaziti u planiranim znanstveno-tehnološkim parkovima. Temeljne odrednice u planiranju kampusa su održivost, funkcionalna i sadržajna povezanost, poduzetništvo i usmjerenost problemima regije i grada u kojima će se graditi ili obnovljati.

Realizacijom ovog plana jedanaest sastavnica dobilo bi novu lokaciju. Otvorio bi se prostor za razvoj tehnološkog parka (Borongaj, Varaždin), omogućilo bi se više interdisciplinarnog djelovanja i suradnje s okruženjem, osigurali bi se potrebni sadržaji za studentski standard, povećali kapaciteti studentskog smještaja, a izgradili bi se i potrebni sportski sadržaji.

C. Relevantni kontekst

Razvoj planiranih kampusa Sveučilišta u Zagrebu u skladu je s različitim referentnim okvirima, primjerice:

- sa svjetskim trendom u okupljanju znanstveno-sveučilišnih sadržaja kroz razvoj kampusa za ostvarenje konkurentnosti na globalnoj razini;
- s očekivanjima da novi kampusi i sadržaji u njima budu maksimalno održivi (ISCN povelja);
- sa strateškim dokumentima na razini države (2007-13);
- sa strateškim dokumentima na razini Sveučilišta (istraživačka strategija, inovacijska strategija, ...);
- s planskom dokumentacijom na razini gradova i njihovim razvojnim smjernicama (Zagrebplan, Varaždin);
- s planovima razvoja sastavnica.

D. Provedba

Kako bi se ovaj ambiciozni program realizirao, trebalo bi:

- dopuniti smjernice za prostorni razvoj Sveučilišta (proljeće 2013.),
- razviti suradnju s različitim ministarstvima i lokalnim zajednicama,
- dovršiti strategiju informatizacije i strategiju sporta (ljetno 2013.),
- definirati prostorni razvoj SC-a Zagreb i SC-a Varaždin (ljetno 2013.),
- riješiti pitanja vlasništva nad zemljištem: Borongaj, Varaždin, Sjeverni kampus, FER (ljetno 2013.),
- dovršiti arhitektonske programe za nove zgrade sastavnica (ljetno 2013.),
- raspisati arhitektonske natječaje za nove zgrade sastavnica: tri u Sjevernom kampusu, osam na Borongaju, jedan u Varaždinu (proljeće 2013.),
- izraditi tehničku dokumentaciju za nove zgrade (2013./2014.),
- provesti dogovore s lokalnim zajednicama oko prometnog povezivanja kampusa,
- izraditi predstudije izvodljivosti u postupku prijave izgradnje kampusa i zgrada za strukturne fondove - Borongaj, Sjeverni kampus, kampus u Varaždinu, ALU, MA, FER, Pravni fakultet, SC – Savska 25, studentski domovi (2013.),

- izraditi studije za JPP za neakademske sadržaje: energana i infrastruktura, tehnološki park, komercijalni sadržaji (ljetno 2013.).

34. Informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) na Sveučilištu

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Pitanja informatičke i komunikacijske podrške raznim sveučilišnim djelatnostima prisutna su u više točaka ovog teksta. U ovom se poglavlju razrađuje cjeloviti koncept sveučilišnog informatičko-komunikacijskog sustava. Odgovarajući osnovni pojmovi su:

IKT infrastruktura - sustav komunikacijskih, računalnih, programskih i spremišnih (podatkovnih) resursa, koji između ostalog čine podatkovni centri, mrežna infrastruktura, glasovna, tekstualna, podatkovna i multimedijalna komunikacijska infrastruktura, računalni resursi (uključujući virtualizirane), računalni resursi visoke učinkovitosti, spremišna (podatkovna) infrastruktura, sustavi za sigurnosno pohranjivanje, autentikacijska i autorizacijska infrastruktura, sustavi za nadzor i osiguravanje sigurnosti IKT infrastrukture, programske (softverske) platforme za e-poštu, *web*, kolaboracijske alate, središnje registre, upravljanje dokumentima, informacijske sustave, e-učenje, digitalne knjižnice, itd.

e-infrastruktura - suradničko radno okruženje koje se temelji na IKT infrastrukturi, u kojem sudionici u procesu suradnje jednostavno koriste sve elemente IKT infrastrukture te kroz niz informacijskih usluga i sustava pristupaju, koriste i grade cjeloviti i pouzdani informacijski prostor.

Sveučilišna se e-infrastruktura utoliko sastoji od sveučilišne IKT infrastrukture, koja predstavlja temeljne, "donje" slojeve e-infrastrukture, koji se nadograđuju slojem informacijskih sustava (npr. poslovni informacijski sustav, informacijski sustavi za podršku nastavi, informacijski sustavi za podršku istraživanjima, itd.) i informacijskih usluga (npr. usluge digitalne knjižnice, usluge podrške primjeni IKT, usluge potpore timskom radu i virtualnim organizacijama, podatkovne usluge, itd.).

Moderne IKT infrastrukture tradicionalno se, pa tako i sada, intenzivno koriste na Sveučilištu i njegovim sastavnicama, i to u svim osnovnim segmentima djelovanja Sveučilišta: obrazovanju (nastavi), istraživanjima i poslovanju.

Unutar Sveučilišta, na pojedinim sastavnicama postoji niz ekspertnih središta za pojedine elemente IKT infrastrukture i usluga koja svoju ekspertizu temelje na nedvojbenu predvodničkoj (u RH) ulozi u pojedinim znanstvenim područjima i poljima. Kao sastavnica Sveučilišta djeluje i Sveučilišni računski centar (Srce), koji uz nacionalne zadaće i usluge može obavljati i niz zadaća vezanih uz IKT na sveučilišnoj razini.

S druge strane, ne postoje mehanizmi za zajedničko planiranje, izgradnju i održavanje e-infrastrukture Sveučilišta. E-infrastruktura kojom se koristi Sveučilište i njegove sastavnice u velikoj je mjeri necjelovita i segmentirana. U značajnim segmentima Sveučilište se oslanja na segmente nacionalne e-infrastrukture, odnosno nacionalne IKT infrastrukture, pri čemu nisu, ili nisu dovoljno jasno, definirani uvjeti i razina usluge koju Sveučilište ostvaruje ili želi i može ostvariti kroz nacionalne infrastrukture. Takva situacija znači visoku razinu ovisnosti Sveučilišta o nacionalnim infrastrukturama, na čiji razvitak i uporabu Sveučilište istovremeno nema ozbiljnijeg utjecaja. Pojedine, često značajne segmente e-infrastrukture sastavnice planiraju i izgrađuju samostalno, pri čemu nisu definirani zajednički standardi izgradnje i uporabe elemenata e-infrastrukture na razini Sveučilišta, što dovodi do visoke razine neujednačenosti u raspoloživosti i uporabi IKT na sastavnicama Sveučilišta, uključujući i neujednačenosti u razini potpore primjeni IKT-a u nastavi i istraživanjima.

Unatoč relativno velikom broju informacijskih sustava i aplikacija u uporabi, u pravilu su nedostupne cjelovite i pouzdane informacije o pojedinim segmentima djelovanja Sveučilišta, što ne samo da

dovodi do nepotrebnog multipliciranja napora na prikupljanju informacija nego rezultira nekonzistentnim i nepouzdanim informacijama i onemogućava pravodobno i kvalitetno donošenje odluka i upravljanje Sveučilištem i sastavnicama.

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

B. Razvojna projekcija

Moderno sveučilište treba se odlučno oslanjati na mogućnosti modernih IKT-a, bez kojih danas ne može ostvariti svoju međunarodnu izvrsnost i prepoznatljivost. Pri tome mogućnosti IKT-a trebaju biti katalizatorom i sastavnim dijelom strateškog promišljanja budućnosti i razvoja Sveučilišta.

Sveučilište će planiranju, razvoju i uporabi e-infrastrukture pristupati cjelovito i strateški. Kroz Strategiju informatizacije definirat će se ne samo upravljački model za razvoj i uporabu IKT-a na Sveučilištu nego i segmenti e-infrastrukture, koji će se planirati, graditi, razvijati i održavati zajednički na razini Sveučilišta i financirati iz IKT proračuna Sveučilišta. Sveučilište će osnovne komponente e-infrastrukture izgrađivati samostalno i polazeći od vlastitih potreba, te osiguravajući visoku stručnu i tehnološku razinu, te interoperabilnost s drugim relevantnim nacionalnim i međunarodnim e-infrastrukturama. Posebna će se pozornost posvetiti temeljnim komponentama e-infrastrukture, koje jamče pouzdanost i stabilnost djelovanja Sveučilišta, uz primjerenu i učinkovitu razinu djelovanja svih nastavnika i studenata Sveučilišta. Kada je to moguće, Sveučilište će se oslanjati na komponente nacionalne ili međunarodne akademske e-infrastrukture, pod uvjetom da su transparentno definirani upravljački modeli te uvjeti i razine usluge koju nacionalne ili međunarodne e-infrastrukture osiguravaju Sveučilištu.

Koordinaciju, izgradnju i održavanje sveučilišne e-infrastrukture obavljat će Sveučilišni računski centar (Srce), uz strateški nadzor nadležnog sveučilišnog tijela. Pri tome će se osigurati kontinuirano sudjelovanje i prisutnost predstavnika Srca u sveučilišnim tijelima prilikom donošenja svih odluka, provedba kojih ovisi o e-infrastrukturi.

U segmentu obrazovanja i nastave IKT će podržati unaprjeđenje procesa podučavanja i učenja na način da:

- omogućiti nove oblike i metode sveučilišne nastave vezane uz fleksibilna i personalizirana virtualna okruženja za učenje od bilo gdje, bilo kada i putem različitih (mobilnih i računalnih) uređaja i sustava;
- omogućiti planiranje i izvođenje *online* studijskih programa i/ili modula;
- omogućiti širu, svestraniju i fleksibilniju implementaciju različitih oblika cjeloživotnog obrazovanja;
- osigura podršku za sve procese vezane uz funkcioniranje sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu;
- osigura administrativne podatke i podrži poslovne procese vezane uz nastavu i obrazovanje na Sveučilištu;
- olakša mobilnost studenata i nastavnika ne samo unutar Sveučilišta nego i međunarodnu mobilnost i mobilnost između hrvatskih ustanova u sustavu visokog obrazovanja.

U segmentu istraživačke djelatnosti, IKT će podržati napredna istraživanja i moderne istraživačke procese na način da osigura:

- suradnička okruženja za rad virtualnih timova i organizacija, bez obzira na fizičke lokacije i institucionalnu pripadnost istraživača, te lokaciju elemenata istraživačke infrastrukture i istraživačkih laboratorija i instrumenata;
- potrebne zajedničke računalne resurse visoke učinkovitosti, te zajedničke sustave i alate za prikupljanje, čuvanje, obradu i analizu velikih skupova podataka;
- administrativne podatke i podrži poslovne procese vezane uz istraživanja, te praćenje i vrednovanje rezultata tih istraživanja.

Vezano uz ostale aspekte djelovanja Sveučilišta, posebno vezano uz poslovanje Sveučilišta, IKT treba osigurati:

- potporu poslovnim procesima na Sveučilištu i sastavnicama (posebno unificiranim procesima na razini Sveučilišta) putem jedinstvenoga poslovnoga informacijskoga sustava,
- cjelovitost i pouzdanost osnovnih skupova (registara) podataka važnih za Sveučilište, a u skladu s definiranim poslovnim procesima i procedurama,
- podatke i analize potrebne za donošenje odluka na razini Sveučilišta i sastavnica,
- upravljanje dokumentima i službenom dokumentacijom Sveučilišta i sastavnica,
- učinkovito obavješćivanje unutar Sveučilišta, ali i obavješćivanje okruženja o aktivnostima Sveučilišta.

C. Relevantni kontekst

Većina sveučilišta u svijetu posvećuje značajnu pozornost pitanjima izgradnje, razvoja, održavanja i uporabe vlastite e-infrastrukture, ne tretirajući je samo kao nužan preduvjet za funkcioniranje sveučilišta nego i kao oslonac za postizanje zadanih strateških ciljeva u području obrazovanja i istraživanja.

Pri tome sveučilišta, polazeći od svojih potreba i okolnosti djelovanja, definiraju svoje strategije i planove izgradnje elemenata vlastite e-infrastrukture, često se udružujući s drugim sveučilištima u konzorcije ili druge oblike udruživanja zbog učinkovitijeg i racionalnijeg ostvarivanja pojedinih ciljeva vezanih uz primjenu IKT-a.

Nakon dvadesetogodišnjeg razdoblja, tijekom kojeg je u Hrvatskoj relativno uspješno funkcionirao model centraliziranog planiranja, izgradnje i pružanja IKT infrastrukture i usluga, koji je financiralo ministarstvo nadležno za znanost i visoko obrazovanje, sada je sve prisutniji trend da se pitanja dostupnosti i primjene IKT prepuštaju sveučilištima, iako još nema jasnog rješenja za pitanje financiranja tih potreba. Iako su sastavnice nacionalnih infrastrukture (npr. mreža CARNet, grid infrastruktura CRO NGI, AAI infrastruktura AAI@EduHr, ISVU - Informacijski sustav visokih učilišta, ISSP - Informacijski sustav studentske prehrane, itd.) i dalje najznačajniji elementi e-infrastrukture koje koristi Sveučilište, nisu definirani jasni razvojni planovi i smjerovi razvoja tih sustava. Istodobno se kroz najavljene zakonske promjene, kao i kroz projekt izgradnje Nacionalnog informacijskog sustava znanosti i visokog obrazovanja (NISVOZ), ustanovama iz sustava znanosti i obrazovanja delegira obveza vođenja elektroničkih evidencija i obveza dostave podataka mjerodavnim ministarstvima i agencijama.

S obzirom na važnost e-infrastrukture za svakodnevno funkcioniranje Sveučilišta, ali i za postizanje ciljeva vezanih uz obrazovnu i istraživačku izvrsnost i međunarodnu prepoznatljivost, u daljnjoj će se razradi ovih postavki jasno definirati potrebe Sveučilišta, kao i mjere i aktivnosti koje će omogućiti da adekvatna e-infrastruktura bude pouzdano i stabilno dostupna.

D. Provedba

Za ostvarivanje ciljeva vezanih uz unaprjeđenje djelovanje Sveučilišta primjenom IKT-a nužno je provesti sljedeće mjere:

- donošenje Strategije primjene informacijskih i komunikacijskih tehnologija na Sveučilištu u Zagrebu za razdoblje od 2013. do 2020. godine;
- donošenje Strategije e-učenja Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje od 2013. do 2020. godine;
- imenovanje (u suradnji sa Srcem) osobe zadužene za upravljanje IKT-om, informacijama i znanjem na Sveučilištu (engl.: CIO - *Chief Information /and Knowledge Management/ Officer* - CIO);
- formiranje IKT proračuna Sveučilišta kao dijela konsolidiranog proračuna Sveučilišta s transparentnim i usklađenim mehanizmima za njegovo planiranje i provedbu;
- definiranje sveučilišnih standarda za primjenu IKT-a;
- analiza stanja i potreba, izrada projekata i izgradnja temeljnih sastavnica sveučilišne IKT infrastrukture (npr. optička mreža, sveučilišni računalni i podatkovni oblak, VoIP, WLAN);
- analiza stanja i postojećih uvjeta uporabe nacionalnih komponenti e-infrastrukture i ugovaranje s vlasnicima nacionalnih infrastrukture transparentnih uvjeta uporabe u budućnosti;
- uspostava i održavanje repozitorija poslovnih procesa Sveučilišta u Zagrebu;
- uspostava središnjih sveučilišnih registara temeljnih podataka Sveučilišta;
- analiza stanja i potreba, projektiranje i izvedba cjelovitih informacijskih sustava Sveučilišta u Zagrebu;
- analiza stanja i potreba, izvedba i razvoj oblaka sveučilišnih informacijskih usluga;
- uspostava sveučilišne mreže timova za potporu primjeni IKT-a.

35. Studentski centri i studentski standard

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Studentski centar u Zagrebu pruža usluge smještaja, prehrane i kulture studentima smještenima u domovima, ali i svim ostalim studentima grada Zagreba (studentima Sveučilišta u Zagrebu i studentima drugih visokih učilišta). Trenutačno u ponudi smještaja u Zagrebu nedostaje oko 5000 kreveta, a dio postojećih kapaciteta trebalo bi hitnu i ozbiljnu obnovu. Pokrivenost fakulteta restoranima sve je veća i polako se diže njihov standard. Stanje prostora za kulturu u Savskoj 25 traži žurnu redefiniciju i obnovu. Pri kraju je obnova najznačajnijeg spomenika kulture među njima – Francuskog paviljona.

Studentski centar financira se iz subvencije u cijeni smještaja i prehrane koju plaćaju Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta i studenti - korisnici usluga, te iz prihoda studentskog servisa. Model financiranja i razina financiranja nisu se mijenjali proteklih petnaest godina te se uočavaju problemi, za što je nužna promjena financijskog okvira, kao i novi model upravljanja Studentskog centra u Zagrebu.

Studentski centar Varaždin dovršio je prenamjenu zgrade bivše vojarnje. Glavni je nedostatak u Varaždinu nepostojanje prehrane u organizaciji Studentskog centra. Tijekom 2012. dovršen je arhitektonski natječaj za novi restoran, a grad Varaždin osigurao je prostor za daljnji razvoj sveučilišnih sadržaja. Gradnja restorana treba započeti u prvoj polovici 2013.

B. Razvojna projekcija

Upravljanje studentskim centrom treba imati jasno izražene nadležnosti i odgovornosti, s razgraničenjem od izvora financiranja. Izvori financiranja trebaju biti namjenski određeni i usmjereni na financiranje djelatnosti kojoj su namijenjeni na načelima punog pokrivanja troškova pružene usluge. Djelatnost kulture i ostale djelatnosti studentskog standarda, kao sport i zabavu, potrebno je upravljački i programski odvojiti od djelatnosti prehrane i smještaja.

U projekciji prostornog razvoja, administrativno-tehnički sadržaji SC-a preselili bi se na lokacije Borongaja i Studentskog doma „Stjepan Radić“. Na Borongaju bi se gradili studentski domovi s 3000 kreveta i mreža restorana. Studentski centar bio bi uključen i u upravljanje sportskih sadržaja na Borongaju. U Savskoj 25 bio bi smješten Sveučilišni centar za kulturu i umjetnost, koji bi bio proširenje sadašnjeg program djelovanja.

Grad Varaždin dodijelio je gradsko zemljište za II. i III. fazu proširenja Studentskog doma. Ova je lokacija u neposrednom susjedstvu novoj lokaciji za FOI, te je na taj način zaokružen prostor budućeg kampusa. Širenje akademskih sadržaja u daljoj budućnosti usmjereno je na područje Ribnjaka.

C. Relevantni kontekst

Promjene načina studiranja i promjene u potrebama studenata zahtijevaju i prilagodbu u načinu pružanja usluga smještaja, prehrane i ostalih djelatnosti studentskog standarda. Financiranje studentskog standarda treba uskladiti s politikama i mogućnostima države i temeljiti na ekonomski održivom modelu.

Planovi za studentske centre usklađeni su s okvirima strategije Sveučilišta i planskim dokumentima lokalnih zajednica. Poboljšavanje standarda studentskog smještaja naznačen je kao prioritet MZOS-a.

Redefiniranje i proširenje djelovanja SC kulture unutar Sveučilišta predmet je i razgovora s uredom za kulturu Grada Zagreba i Ministarstvom kulture Vlade RH.

D. Provedba

- Upravljačke nadležnosti i odgovornosti postaviti će se jasnije, uz razgraničenje prava, ovlasti i odgovornosti prema izvorima financiranja.
- Promijeniti će se financijski okvir i postaviti financiranje djelatnosti na načelima punog pokrivanja troškova pružene usluge.
- Djelatnosti Studentskog centra prepoznati će se kao posebne programske djelatnosti te će se osigurati njihovo zasebno praćenje u upravljačkom i financijskom pogledu.
- Predložiti će se potpisivanje sporazuma između Sveučilišta i SC-a Zagreb oko statusa SC kulture i osnivanja Sveučilišnog centra za kulturu i umjetnost.
- Pripremiti će se arhitektonski program za gradnju studentskih domova u Zagrebu i Varaždinu.
- Pripremiti će se dokumentacija za obnovu postojećih studentskih domova.
- Dovršiti će se tehnička dokumentacija za gradnju restorana uz Agronomski fakultet i Šumarski fakultet, i restorana u Varaždinu, nakon čega će se tijekom 2013. započeti njihova gradnja.
- Pripremiti će se program i provesti javni urbanistički natječaj za Studentski centar u Savskoj 25 u Zagrebu.
- Tijekom 2013. završiti će se obnova Francuskog paviljona, dogradnja Studija plesa, kao i preuređenje prostora za međunarodne kulturne centre na prostoru Savske 25.

Prilozi:

Prilog 1 – Popis relevantnih dokumenata:

Prilog 2 – *Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu – Polazne pretpostavke*, Zagreb, prosinac 2010.

Prilog 3 – *Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta*, Zagreb, svibanj 2011.

Prilog 4 – *Sveučilište u Zagrebu; status zaposlenika*, Zagreb, srpanj 2011.

Prilog 1

Popis relevantnih dokumenata

- Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu – Polazne pretpostavke, Zagreb, prosinac 2010.
- Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta, Zagreb, svibanj 2011.
- Sveučilište u Zagrebu; status zaposlenika, Zagreb, srpanj 2011.
- Polazišni prilozi za rad na strategiji istraživačkog i visoko-obrazovnog sustava Republike Hrvatske, Zagreb, rujan 2011.
- Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije MZOS-a, Zagreb, travanj 2012.
- University of Zagreb Self-Evaluation Report, Zagreb, siječanj 2011.
- Evaluation Report EUA, Brussels, svibanj 2012.
- Sveučilište u Zagrebu – Istraživačka strategija 2008.-2013., Zagreb, lipanj 2008.
- Inovacijska strategija Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, rujan 2009.
- Europe 2020, Flagship Initiative Innovation Union, EC, Luxembourg, 2011.
- Europe 2020, The Framework Programme for Research and Innovation, EC, Brussels, 2011.
- Modernisation of Higher Education in Europe: Funding and the Social Dimension, EC, 2011.
- Europe 2020, A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, EC, Brussels, 2010.
- Annual Report 2010, EUA, Brussels, 2010
- Review 2008, STPC, Helsinki, 2008.
- Toward Education- Research-Innovation Triangle, Zagreb
- Strategy and Work Programme 2011-2013, Regional Cooperation Council, Sarajevo, 2010.
- Salzburg II preporuke, EUA, Zagreb, 2011.
- Europska povelja za istraživače, Preporuka Europske komisije, Zagreb, 2011.
- Bucharest Communiqué, Bukurešt, 2012.
- Report of Mapping Exercise on Doctoral Education in Europe, 2010.
- A New Avenue; A European Statute, Belgian Presidency Conference, 2010.
- The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), Bergen, 2005.

Prilog 2

Sveučilište u Zagrebu

17. 12. 2010., RKŠS

Radna verzija, nije lektorirano

Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu

Polazne pretpostavke*

Uvodne napomene

Sveučilište u Zagrebu (dalje: Sveučilište) najstarije je i najveće sveučilište u Republici Hrvatskoj. Ono je također vodeća nacionalna istraživačka institucija, prepoznatljiva i u svijetu po raznovrsnim oblicima suradnje s brojnim inozemnim sveučilištima. Ukratko, po svim pokazateljima Sveučilište ima ulogu vodećeg nacionalnog i jednog od vodećih regionalnih sveučilišta.

Uza sve te respektabilne i obvezujuće attribute Sveučilište je ušlo u 21. stoljeće suočeno novim izazovima koji će značajno utjecati na njegov daljnji razvoj. Dovoljno je spomenuti Bolonjsku reformu studijskog sustava, studentsku i nastavničku mobilnost, liberalizaciju i širenje visokoškolskog prostora u Hrvatskoj, sve veću dostupnost međunarodnih istraživačkih programa i projekata, razvoj informatičkih i komunikacijskih tehnologija, ulazak u visokoobrazovno i istraživačko područje Europske unije, itd. Sveučilište se u provedbi tih promjena mora i samo razvijati i mijenjati. Za niz komponenti složenog sveučilišnog ustroja i djelovanja neminovne su racionalizacije i poboljšanja, posebno kroz daljnje integrativne zahvate, kao nužni preduvjeti za dosizanje adekvatne razine kompetitivnosti u međunarodnom nadmetanju.

U razdoblju koje je proteklo od donošenja dokumenta Iskorak 2001. i Statuta Sveučilišta u Zagrebu 2005. godine znatno su se promijenile okolnosti i uvjeti pod kojima Sveučilište djeluje i realizira svoje poslanje i zadaće. Iako već neko vrijeme uprava Sveučilišta i nadležna tijela rade na pojedinim prijedlozima za moguće promjene, ovdje predloženi tekst cjelovito je polazište za preobrazbu Sveučilišta i identificira glavne smjernice razvoja i promjena. Svrha mu je biti poticaj za raspravu koja će rezultirati promjenama u organizacijskim aspektima i unaprjeđenjem sveučilišnih djelatnosti. Nakon njihovog prihvaćanja od strane Senata one će biti razrađene unutar detaljne studije. Studija će biti polazište za formuliranje buduće misije i vizije Sveučilišta, kao i za daljnji rad na strateškom dokumentu o dugoročnom razvoju Sveučilišta te za odgovarajuće promjene sveučilišne legislative. Ovisno o složenosti i prioritetima pojedini zadaci sadržani u studiji i pripadnom akcijskom planu trebat će se realizirati u odgovarajućem vremenskom okviru, unutar tekuće akademske godine ili tijekom mandatnog razdoblja ili pak kroz dugoročno razdoblje - ne kraće od deset godina.

**Nakon poticaja rektora Sveučilišta Alekse Bjeliša u radu na ovim smjernicama sudjelovali su članovi rektorskog kolegija u širem sastavu: prorektori Bojan Baletić, Blaženka Divjak, Melita Kovačević, Ksenija Turković i Vesna Vašiček, predstavnici vijeća područja Damir Boras, Nada Čikeš, Amir Hamzić, Mladen Janjanin, Željko Potočnjak, Mladen Radujković i Davor Romić, te predstavnik Studentskog zbora Ivan Bota.*

Osvrt na međunarodni, nacionalni i sveučilišni kontekst

Međunarodni kontekst

Na međunarodnom planu u proteklom desetljeću postupno su se formirali Europski istraživački prostor i Europski visoko-obrazovni prostor. U visokoobrazovnom i istraživačkom području proteklo desetljeće obilježeno je prvom fazom provedbe Bolonjske deklaracije i Lisabonske agende. U dokumentima i smjernicama za razvoj, objavljenim u 2010. godini i usredotočenim na razdoblje do 2020., upozorava se kako je nužno povećati izdvajanja za istraživanje, i diversificirati izvore financiranja. Kada je riječ o institucijama visokog obrazovanja, naglašava se potreba za većom autonomijom sveučilišta, ali i njihovom povećanom odgovornošću. Procjenjuje se kako treba otvoriti nekoliko milijuna radnih mjesta, uz adekvatne prilagodbe u visokom obrazovanju, posebno kroz povećanje mobilnosti, razvoj sustava cjelo-životnog obrazovanja i usmjerenje na inovacije i transfer tehnologija uz partnerski odnos s gospodarstvom. Primjerice, u strateškom dokumentu Europske komisije *Europa 2020* članicama EU-a postavlja se nacionalni cilj po kojem do 2020. udio populacije stare između 30-34 godine s tercijskim obrazovanjem treba povećati sa sadašnjih 31% na barem 40%, a najmanje 20% diplomiranih studenata treba proći kroz programe mobilnosti. Nadalje Lisabonskom agendom, kao i dokumentom *Europa 2020.*, predviđa se izdvajanje od 3% BDP-a za istraživanja i razvoj.

Nacionalni kontekst

Hrvatska se u proteklom desetljeću postupno uključivala u europske procese, počevši od potpisivanja Bolonjske deklaracije 2001., preko pregovora za ulazak u Europsku Uniju, punog uključivanja u istraživačke programe 2007. te konačnog punog članstva u Europskom programu mobilnosti od 2011. godine. U tom kontekstu doneseni su temeljni zakonodavni dokumenti: Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (dalje: Zakon) 2003. godine te Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju 2009. godine.

Provedbu Zakona od 2004. nadalje u prvom je redu karakteriziralo usmjerenje prema razvoju policentričnog sustava. Osnovana su tri nova manja sveučilišta te niz veleučilišta i visokih škola. Od 2007. godine nadalje uočava se izraziti relativni porast kapitalnih ulaganja u druga sveučilišta u odnosu na zagrebačko, i jednako tako značajno relativno zaostajanje u otvaranju novih radnih mjesta na Sveučilištu u Zagrebu. Toj orijentaciji nije prethodilo donošenje dokumentiranog plana razvoja na nacionalnoj razini, posebno ne definiranje kriterija na kojima bi se takav razvoj zasnivao. Namjesto toga je u prvom planu bio brzi porast broja institucija i broja studenata u skladu sa sintagmom „zemlje znanja“ kojoj je primarni cilj da što veći postotak stanovništva što prije dosegne bilo koju vrstu visokoobrazovne kvalifikacije.

S druge strane, pokretanjem bolonjskog studijskog sustava u istom razdoblju neminovno je u prvi plan došla potreba uvođenja i poštovanja kriterija kvalitete i međunarodne kompetitivnosti. U toj je fazi naročito važno bilo poboljšati uvjete i kapacitete u onim sredinama koje su na temelju svojih ranijih dosega imale predispozicije brzo dosegnuti izvrsnost u međunarodnim mjerilima. Nažalost, nije bilo sustavnog praćenja i ulaganja u takve sredine, posebno ne u one na Sveučilištu u Zagrebu.

U istraživačkom sektoru Ministarstvo je omogućilo rast broja znanstvenih novaka financiranih iz državnog proračuna, i napravilo početne pomake kako bi se osigurali uvjeti za povratak manjeg broja hrvatskih znanstvenika iz inozemstva. Međutim, nisu se otklonile nego su, naprotiv, dalje jačale negativnosti i neracionalnosti sustava znanstveno-istraživačkih projekta koji se financiraju preko Ministarstva, što je rezultiralo krizom i redukcijom financiranja koja je posebno izražena 2010. godine.

U proteklih pet godina financiranje iz državnog proračuna postupno je sve više usmjeravano kroz sveučilišta, uz prenošenje ovlasti za raspodjelu sredstava na sveučilišna tijela. Međutim još uvijek smo daleko od sustava cjelovitog iznosa (*lump-sum*) u pravom smislu riječi. Situacija je dodatno

otežana zbog restriktivnog financiranja uslijed recesije i zbog potrebe raščišćavanja čitavog niza nereguliranih stavki naslijeđenih iz ranijeg razdoblja u kojem je Ministarstvo izravno financijski upravljalo fakultetima. Vezano uz pitanja studentske participacije u troškovima studija i studentskog standarda, proteklo razdoblje obilježilo je odgađanje rješavanja čitavog niza nelogičnosti i nepravilnosti akumuliranih u ranijem razdoblju.

Zaključno, treba podsjetiti na zaključke Senata od 27. listopada 2010. po kojima rješenja koja se nude u nacrtima triju zakona predloženim od strane Ministarstva (Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o znanosti i Zakon o sveučilištima) nisu dobar temelj za daljnji razvoj visokog školstva i znanosti u RH, niti su temeljeni na osmišljenoj i raspravljenoj strategiji tog razvoja. Strateški dokumenti iz 2005. godine ne mogu biti podlogom za pisanje navedenih nacрта zakona. Sadašnji trenutak traži nova rješenja. Stoga treba pristupiti izradi nove nacionalne strategije razvoja visokoškolskog obrazovanja i znanosti za slijedeće desetogodišnje razdoblje, pa zatim pristupiti donošenju odgovarajućeg zakonodavstva.

Sveučilišni kontekst

U proteklom razdoblju Sveučilište je implementiranjem Zakona i Statuta iz 2005. godine ubrzalo proces funkcionalne integracije i započelo s reorganizacijom svog ustroja i upravljanja. U tom je procesu bilo dosta teškoća, dijelom zbog vanjskih uvjeta i utjecaja, a dijelom i zbog nerazriješenih unutarnjih slabosti, neusklađenosti i tenzija. U upravljanju Sveučilištem napravljeni su pomaci u statutarnim ovlastima pojedinih tijela čime se postigla ravnomjernija zastupljenost svih sastavnica. Istodobno se smanjila operativnost tijela i multiplicirali postupci uz uključivanje velikog broja zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima u proces odlučivanja.

U financijskom upravljanju je, uz sve prepreke i ograničenja u recesijskim uvjetima financiranja, napravljen pozitivan pomak donošenjem odgovarajućeg pravilnika na sveučilišnoj razini, čime su uspostavljena polazna načela za uvođenje lump-sum modela financiranja. Posebno su napravljeni pomaci u sustavu studentske participacije u troškovima studija. Uspostavljen je temeljni princip odgovornosti prema studiju, po kojem iznos školarine ovisi o prolaznosti i uspješnosti pojedinog studenta u kvalifikacijskom postupku i tijekom samog studija.

Sveučilišni studijski sustav obilježava prevelik broj programa, često uz nedovoljne resurse, ponekad i bez jasno utvrđene potrebe za pojedinim studijima. Sustav opterećuje i značajan broj predavača s drugih institucija, i još izrazitiji broj nastavnika Sveučilišta koji predaju na drugim visokoobrazovnim institucijama. Prisutna je i jaka studijska i istraživačka fragmentacija unutar pojedinih područja. Zakonodavno uspostavljeni kriteriji napredovanja doveli su do kadrovskih neuravnoteženosti sa često nezadovoljavajućom istraživačkom produktivnošću. Studijski sustav je, počevši od pokretanja bolonjskog sustava, opterećen neusklađenostima i financijskim restrikcijama, te nekonzistentnostima u mnogim segmentima planiranja, posebno u određivanju kvota i školarina, kao i u uspostavi kriterija uspješnosti. To znači da su promjene u sveučilišnom ustroju preduvjet za racionalizaciju studijskog sustava.

Sveučilište je još uvijek na početku uspostave sveobuhvatnog i učinkovitog sustava osiguravanja kvalitete, koji će omogućiti postupke vanjske i unutarnje evaluacije i reakreditacije studijskih programa. Izvanredne studije treba uključiti u fleksibilnije i na suvremeni način postavljeno cjelo-životno obrazovanje. Organizacijski i metodološki okviri za razvoj stručnih studija također ne zadovoljavaju.

Poslijediplomski studiji prepoznati su kao ključna poveznica studija i istraživačke produkcije na Sveučilištu. Napravljeni su početni koraci u objedinjavanju usitnjenog istraživačkog rada, kao i u analizi istraživačkog rada na Sveučilištu, posebno kroz započeto usporedno međunarodno vrednovanje. Time će se otvoriti široke mogućnosti interdisciplinarnog povezivanja, posebno kroz uspostavu kolaborativnih programa.

Na Sveučilištu su stvoreni preduvjeti za kvalitativni skok u njegovom daljnjem razvoju i pozicioniranju na nacionalnoj i međunarodnoj sceni, za što mu je potrebna snažna podrška Ministarstva i Vlade RH unutar jasno izgrađene vizije visokog obrazovanja i znanosti kao jednog od ključnih pokretača u antirecesijskom oporavku i gospodarskom napretku RH.

Ciljevi razvoja i promjena

Naznake ciljeva razvoja i promjena, koji će se iscrpnije razraditi u daljnjim etapama rada na Studiji i dokumentima koji će nakon nje uslijediti, ovdje su raspoređeni u šest cjelina, oni vezani uz profil Sveučilišta, znanost na Sveučilištu, studij i studente, internacionalizaciju Sveučilišta, njegov ustroj i upravljanje te njegov prostorni razvoj.

Profil Sveučilišta

Sveučilište u Zagrebu je najstarije, najveće, i u akademskom i istraživačkom smislu vodeće sveučilište u Republici Hrvatskoj. Kao takvo, ono ima posebnu ulogu i odgovornost u očuvanju i unaprjeđenju nacionalnog intelektualnog, znanstvenog i kulturnog nasljeđa te u jačanju međunarodne prepoznatljivosti i atraktivnosti hrvatskog visokog obrazovanja i znanosti. Sveučilištu je stoga obveza svojim razvojem i promjenama postići ovdje naznačene ciljeve.

1. Sveučilište će se razvijati kao sveobuhvatno sveučilište sa širokim spektrom istraživačkih i studijskih programa;
2. Sveučilište će poticati izvrsnost u znanstvenom i umjetničkom istraživanju u nastojanju da zadrži mjesto jednog od vodećih istraživačkih sveučilišta u Jugoistočnoj Europi;
3. Daljnjim preustrojem i razvojem Sveučilište će zadržati sadašnju vodeću akademsku i istraživačku ulogu u nacionalnim okvirima;
4. Sveučilište će se angažirati u javnom djelovanju kao generator tehnološkog, gospodarskog i društvenog razvitka sukladno strateškim potrebama Republike Hrvatske;
5. Sveučilište će razvijati studijske programe potrebne društvu i gospodarstvu, kao i nacionalno i strateški potrebne studijske programe. Poticati će izvrsnost u nastavi i akademskim postignućima studenata i nastavnika te u tu svrhu unaprjeđivati različite studentske i akademske službe,
6. Sveučilište će razvijati i pružati različite oblike cjelo-životnog obrazovanja za potrebe građana Republike Hrvatske;
7. Sveučilište će njegovati principe moralnosti, etičnosti i tolerancije kako bi se studenti kroz studije formirali kao sudionici modernog demokratskog i multikulturalnog društva;
8. Sveučilište će povećati svoju međunarodnu prepoznatljivost i atraktivnost kroz nove oblike istraživačke i studijske mobilnosti i kroz studijske programe dostupne studentima iz drugih zemalja;

Znanost i istraživanje

9. Uspostavit će se sveučilišni sustav planiranja i upravljanja istraživačkim djelatnostima. Naročito će se poticati multidisciplinarni i interdisciplinarni kolaborativni projekti, kao i uspješno sudjelovanje naših istraživača u međunarodnim i domaćim istraživačkim projektima;
10. Primarna svrha doktorskih studija bit će formirati nove samostalne istraživače koji će biti kompetitivni s istraživačima iz Europe i svijeta te će djelovati kako u akademskoj zajednici tako i u gospodarstvu i industriji te društvu općenito;

11. Doktorska izobrazba organizirat će se u skladu s praksom u Europi i na drugim istraživačkim sveučilištima, što će uključivati i poticanje uspostave doktorskih škola. Doktorski studiji Sveučilišta u Zagrebu bit će u potpunosti dostupni stranim doktorandima;
12. Intenzivirat će se suradnja s industrijom i gospodarstvom, te partnerski odnosi i zajedničko sudjelovanje u istraživanjima, diplomskoj i doktorskoj izobrazbi te tehnološkim transferima;

Studij i studenti

13. Sveučilište će u prvi plan staviti razvoj sveučilišnih studijskih programa, posebno onih na diplomskoj razini. Ovi će studiji osiguravati temeljna znanja i opće kompetencije nakon preddiplomskog stupnja, kao i visoku razinu profesionalnih kompetencija, sa značajnom istraživačkom komponentom;
14. U obrazovnom procesu u središtu će biti studenti. Primjenjivat će se suvremene nastavne metode i informacijsko-komunikacijska tehnologija. Posebna briga će se voditi u podršci studentima u procesu obrazovanja i formiranju motivirajućeg okruženja za učenje;
15. Sveučilište će nastaviti s razvojem sustava školarina kojim se potiče odgovornost prema studiju, posebno izvrsnost u studiju, i uvažava socijalne položaj studenata. Sveučilište će također brinuti o unaprjeđenju studentskog standarda i uvjeta studiranja.
16. Sveučilište će sudjelovati u razvijanju stručnih studija, u prikladnim organizacijskim oblicima brinući se o razvoju i kvaliteti tih studija te o osiguravanju prostornih i ljudskih resursa. Izlazne kompetencije ovih studija osiguravat će visok stupanj zapošljivosti već nakon preddiplomskog stupnja;
17. Sveučilište će uspostaviti sustav osiguravanja kvalitete na svim područjima djelovanja i razvijati kulturu kvalitete među svojim zaposlenicima i studentima. Rezultati vanjskog i unutarnjeg vrednovanja i re-akreditacije koristit će se za donošenje odluka na svim razinama Sveučilišta. Temeljem takve analize i uz racionalno korištenje resursa smanjit će se broj studijskih programa na svim razinama obrazovanja;
18. Sveučilište će organizirati nove i prilagoditi postojeće programe tako da budu dostupni izvanrednim studentima (studentima koji ne studiraju s punim opterećenjem), u skladu s potrebama društva za cjelo-životnim obrazovanjem. U području cjelo-životnog učenja koristit će se moderne tehnologije i razvijati prikladni organizacijski oblici;
19. Osigurat će se i olakšati horizontalna i vertikalna mobilnost studenata kako bi se ispunile njihove potrebe i interesi na svim studijskim razinama. To uključuje i mobilnost između stručnih i sveučilišnih studija, uz jasno postavljenje dodatnih uvjeta koje kod takve mobilnosti treba ispuniti;

Internacionalizacija

20. U internacionalizaciji Sveučilišta težište će biti stavljeno na povećanje odlazne i dolazne mobilnosti studenata i nastavnika te internacionalizaciju nastave i znanstvenih istraživanja. Cilj nam je do 2020. godine doseći europske standarde u broju mobilnih studenata, povećati broj stranih studenata koji na Sveučilištu upisuju cjelokupan program te svakom asistentu i novaku omogućiti usavršavanje u inozemstvu u trajanju od najmanje jednog semestra;
21. Internacionalizacija nastave na Sveučilištu provodit će se kroz nuđenje sve većeg broja predmeta, ljetnih škola, posebnih tečajeva i radionica, kao i cijelih programa na stranom,

prvenstveno engleskom jeziku, uz povećanje broja gostujućih nastavnika te zapošljavanje stranih nastavnika i znanstvenika na Sveučilištu.

22. Otvorenost i internacionalizacija Sveučilišta će se posebno realizirati u istraživačkim djelatnostima, institucionalnim i partnerskim povezivanjem s drugim istraživačkim institucijama, kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i širem međunarodnom planu. U tom kontekstu je jedan od ciljeva uključivanje većine doktorskih studija u bilateralne i multilateralne studijske mreže, kao i veća prisutnost postdoktoranda u sveučilišnom istraživačkom i visokoobrazovnom sustavu;
23. Razvit će se centar za poučavanje hrvatskog jezika i kulture i nuditi podrška u poučavanju ovih sadržaja na stranim sveučilištima i u našoj dijaspori.

Ustroj i upravljanje

24. Sveučilište će biti organizirano kao veliki razgranati i policentrični sustav koji će visoku razinu svoje poslovne i funkcionalne djelatnosti ostvariti povezivanjem sastavnica u veće funkcionalne cjeline i uspostavom odgovarajućeg sustava odlučivanja i upravljanja;
25. U unutrašnjem ustrojstvu Sveučilište će postupno optimizirati broj i veličinu svojih sastavnica, temeljeno na prirodi i specifičnostima pojedinih istraživačkih i studijskih disciplina te uzimajući u obzir racionalnost i efikasnost poslovanja te potrebe tržišta rada;
26. Uspostaviti će se usklađena raspodjela pravnih, upravnih i funkcionalnih ovlasti na tri razine (sastavnice, veće cjeline, cijelo Sveučilište). Posebno će se specificirati statusi zaposlenika, studenata, nekretnina, kao i financijskog poslovanja, kako bi se ostvarile veća efikasnosti, racionalnost, fleksibilnost i transparentnost djelovanja cjelokupnog sustava;
27. Definirati će se sastav i ovlasti upravljačkih tijela na svim spomenutim razinama. Njome će se također specificirati način biranja čelnika Sveučilišta i čelnika sastavnica. Broj članova sveučilišnih tijela reducirat će se i biti takav da se odluke mogu donositi djelotvorno i kvalitetno. Upravljanje na srednjoj razini u pravilu će obuhvatit samo čelništva sastavnica;
28. Uspostavit će se financijsko-poslovni sustav Sveučilišta temeljen na načelima autonomije, uz odgovorno i transparentno financijsko poslovanje. Izvori sredstava iz državnog proračuna osiguravat će se kroz programski ugovor koji će se temeljiti na poslanju, zadaćama i pokazateljima uspješnosti Sveučilišta, i osiguravati stabilan višegodišnji izvor financiranja. Sveučilište će kroz sastav i ovlasti svojih upravljačkih tijela i kroz izvedbene ugovore rektora i dekana upravljati proračunskim sredstvima i poticati iznalaženje drugih izvora financiranja nužnih za njegovu stabilnost i razvoj;
29. Poslovno i akademsko upravljanje poštovat će europske primjere i standarde profesionalizacije. To se naročito odnosi na informatičku logistiku, financijski servis, sustav osiguravanja kvalitete, sustav studentske evidencije i studijskih programa, knjižnični sustav, studentske referade i sustav potpore studentima te sustav održavanja prostora i opreme. Na sve ove segmente primijenit će se standardi za razgranate sustave, dakle principi objedinjavanja i umreživanja, a ne principi centraliziranja;
30. Razviti će se filantropska djelatnost na Sveučilištu poticanjem osnivanja zaklada i drugih mogućnosti filantropskog ulaganja u Sveučilište;
31. Uspostavit će se mehanizmi za borbu protiv korupcije i diskriminacije na Sveučilištu razvijajući i implementirajući kako pravni okvir za sprečavanje korupcije i diskriminacije tako i odgovarajući edukacijski sustav te sustav izravne pomoći članovima akademske zajednice koji prijave pojave korupcije i diskriminacije te kršenje etičkih principa;

32. Ispunit će se pretpostavke za uspješno djelovanje Saveza AMAC-UZ osiguranjem bolje logistike kroz jačanje profesionalnog ureda za alumne, kao i snaženjem AMCA udruga u svijetu i povećanjem broja fakultetskih alumni društava. Djelovanje ureda za alumnije povezat će se s djelovanjem karijernog centra i ureda za razvoj Sveučilišta;

Prostorni razvoj

33. Podići će se razina prostornog standarda i opremljenosti, kako bi istraživački i nastavni prostori zadovoljavali zahtjeve internacionalnih akreditacija. Uspostavit će se jasna korelacija prostornih resursa s brojem studenata i istraživačkim zahtjevima. Započet će se gradnja novih istraživačkih i studijskih kapaciteta te nastaviti funkcionalno i programsko povezivanje sadržaja sveučilišnih kampusa u Zagrebu, Varaždinu i Sisku;
34. Uspostavit će se novi model organizacije studentskih centara i financiranja studentskog standarda koji će omogućiti održivost sustava i njegov kvalitetan razvoj. Obnovit će se postojeći studentski smještajni kapaciteti i izgraditi novi kapaciteti na prostorima kampusa Borongaj. Mreža studentskih restorana, o kojoj će brinuti studentski centri, omogućit će minimalnu distrakciju od nastavnih obaveza.

Aleksa Bjeliš – radni materijal

UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM, USTROJ SVEUČILIŠTA

Ovaj materijal je prvi doprinos u nizu elaboracija polaznih pretpostavki za preustroj Sveučilišta u Zagrebu koje je Senat usvojio na sjednici održanoj 22. prosinca 2010. U njemu se razmatraju teme upravljanja sveučilištem, izbornih postupaka za pojedina sveučilišna tijela i ustroja sveučilišta.

Naknadno će se razraditi pitanja raspodjele pravnih i upravnih ovlasti unutar Sveučilišta.

Relevantni izvadci iz teksta „Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke“ iz prosinca 2010.

Uvod: U proteklom razdoblju Sveučilište je implementiranjem Zakona i Statuta iz 2005. godine ubrzalo proces funkcionalne integracije i započelo s reorganizacijom svog ustroja i upravljanja. U tom je procesu bilo dosta teškoća, dijelom zbog vanjskih uvjeta i utjecaja, a dijelom i zbog nerazriješenih unutarnjih slabosti, neusklađenosti i tenzija. U upravljanju Sveučilištem napravljeni su pomaci u statutarnim ovlastima pojedinih tijela čime se postigla ravnomjernija zastupljenost svih sastavnica. Istodobno se smanjila operativnost tijela i multiplicirali postupci uz uključivanje velikog broja zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima u proces odlučivanja.

24. Sveučilište će biti organizirano kao veliki razgranati i policentrični sustav koji će visoku razinu svoje poslovne i funkcionalne djelotvornosti ostvariti povezivanjem sastavnica u veće funkcionalne cjeline i uspostavom odgovarajućeg sustava odlučivanja i upravljanja;

27. Definirati će se sastav i ovlasti upravljačkih tijela na svim spomenutim razinama. Njome će se također specificirati način biranja čelnika Sveučilišta i čelnika sastavnica. Broj članova sveučilišnih tijela reducirat će se i biti takav da se odluke mogu donositi djelotvorno i kvalitetno. Upravljanje na srednjoj razini u pravilu će obuhvatit samo čelništva sastavnica;

1. POLAZNE PRETPOSTAVKE

1.a. Četiri komponente upravljanja

- (demokratsko) odlučivanje glasovanjem; REPREZENTATIVNO TIJELO (Senat, Akademski dom Senata)

- nadzorne i savjetodavne ovlasti; SAVJETODAVNO-NADZORNO TIJELO (Sveučilišno vijeće)
- informiranje, konzultacije, pripremanje odluka; KONZULTATIVNA TIJELA (Poslovodni dom Senata, Vijeća grozdova)
- poslovanje, provedba odluka, donošenje odluka u okviru statutarnih nadležnosti, rješavanje dnevnih pitanja, *ad hoc* djelovanje; POSLOVODNO TIJELO (Rektorski kolegij)

1.b. Princip supsidijarnosti

- Odluke se donose na razini i unutar sveučilišnog segmenta na koje se one odnose (ili na većoj razini i/ili unutar većeg segmenta ako se radi o odlukama kod kojih se moraju osigurati opći sveučilišni standardi i/ili spriječiti sukob interesa).
- U procesu donošenja odluka treba svesti na najmanju mjeru mogućnosti sukoba interesa.
- To se naročito odnosi na rektora koji u svojoj kandidaturi i kasnijem djelovanju treba djelovati tako da se isključi mogućnost preferiranja sastavnice (ili grozda) iz koje potječe.
- Čelnici sastavnica ne mogu dominantno sudjelovati u odlučivanju glasovanjem u kojem se izravno odlučuje o temama u kojoj su objektivno ili potencijalno suprotstavljeni interesi pojedinih sastavnica ili skupina sastavnica.
- Iako takve mogućnosti nisu u potpunosti isključene u ovom prijedlogu, o njima se vodilo računa kod formulacije prijedloga strukture Senata i njegovih domova, kao i kod definiranja sastava i ovlasti Rektorskog kolegija, polazeći od principa da takve mogućnosti treba svesti na prihvatljivu mjeru.

1.c. Odluke o kojima se odlučuje glasovanjem na sveučilišnoj razini

(AK – akademske teme, POSL – poslovne teme)

- strukturne sveučilišne promjene (ustroj Sveučilišta, povezivanje u grozdove, statusne promjene sastavnica, i t. d.) AK & POSL
- donošenje pravnih akata AK & POSL
- razvojne strategije AK & POSL
- izbor rektora i prorektora AK & POSL
- godišnji proračun, programski ugovor AK & POSL
- kapitalne investicije AK & POSL
- studijski programi AK
- upisne kvote i upisna politika AK&POSL
- izbori u zvanja AK
- upravljanje ljudskim resursima (otvaranje novih radnih mjesta, centara...) AK & POSL
- sustav osiguravanja kvalitete (kriteriji, praćenje, upotreba u procesu odlučivanja...) AK & POSL
- istraživačka politika AK
- akademska napredovanja AK
- doktorske teze AK
- sveučilišni udžbenici AK

- financijske odluke POSL

Odgovarajuće tijelo: SENAT (**Puni sastav** s ovlastima za akademske i poslovne teme, **Akademski dom** s ovlastima za akademske teme)

1.d. Upravljanje

- pripremanje odluka
- provedba odluka
- planiranje (financije, kadrovi, kapaciteti, investicije, oprema, informatika, ...)
- upravljanje središnjim službama i servisima
- *ad hoc* odlučivanje, u okvirima statutarnih ovlasti

Odgovarajuće tijelo: REKTOR, REKTORSKI KOLEGIJ

1.e. Interakcija s osnivačem i okruženjem – savjetodavno-nadzorne ovlasti

- Daje suglasnost na temeljne pravne dokumente i na strateške strukturne odluke (preoblikovanje, promjene ustrojbenih jedinica, odluke o udruživanju ili pridruživanju s drugim institucijama, ...);
- Daje suglasnost na programske ugovore;
- Daje suglasnost kod postupka izbora rektora;
- Razmata rektorova godišnja izvješća;
- Izvještava osnivača o djelovanju Sveučilišta
- Pokreće odgovarajuće postupke (upravni nadzor, financijski nadzor i provjere, smjena rektora, i t. d.) ukoliko nadzorom utvrdi razloge za njih;

Odgovarajuće tijelo: SVEUČILIŠNO VIJEĆE

1.f. Konzultiranje, usuglašavanje, ...:

- priprema programskih ugovora (MZOŠ i SuZ) i izvedbenih ugovora (SuZ i sastavnice)
- informiranje čelnika sastavnica,
- najave odluka
- konzultativne etape u pripremi važnijih odluka
- usuglašavanje, koordiniranje

Odgovarajuće tijelo: POSLOVODNI DOM SENATA

2. SVEUČILIŠNA TIJELA

2.a. Senat

2.a.1. Senat u punom sastavu (Akademski i Poslovodni dom):

- donošenje akademsko-poslovnih odluka
- sastav; UKUPNO do 80 članova: Akademski dom, rektor, čelnici „organskih“ sastavnica, 10 studenata, do 5 predstavnika drugih zaposlenika (jedan na dva grozda)
- učestalost sastajanja: najmanje 2 puta godišnje (uz moguće dodatne sjednice po potrebi)
- predsjedava rektor, prorektori sudjeluju u radu Senata (alternative: sa ili bez prava glasa)
- prorektori, i po potrebi rektor, koordiniraju rad pojedinih, dolje navedenih, senatskih povjerenstava, posebno onih zadanih Statutom;
- način izbora članova: po položaju za rektora i čelnike „organskih“ sastavnica, izravni izbori na razini grozda za članove Akademskog doma te za druge zaposlenike, izbori kroz Studentski zbor za studente;

2.a.2. Akademski dom:

- donošenje akademskih odluka (kada zasjeda sam);
- sastav; UKUPNO do 40 članova: prosječno po tri predstavnika iz svakog grozda ovisno o veličini grozda (oko 30) (bez rektora, prorektora, dekana, prodekana, koji mogu sudjelovati kao promatrači (rektoru je u pravilu „stalni promatrač“)) & 5 (2+2+1) studenata;
- predsjedava: izabrani predstavnik prve skupine (predstavnicima grozdova);
- učestalost sastajanja: četiri do šest puta godišnje;
- Akademski dom uz to radi kroz povjerenstva koja, ili donose određene suglasnosti u ime Akademskog doma, ili pripremaju prijedloge odluka koje donosi ili sam Akademski dom ili Senat u punom sastavu;
- Većinu sastava, ponekad i puni sastav, pojedinog povjerenstva čine sami članovi Akademskog doma, dok ostatak (vanjske članove) bira Akademski dom (*alternativa*; Senat u punom sastavu)
- Pojedina povjerenstva zadana su Statutom Sveučilišta, dok preostala povjerenstva Akademski dom može imenovati samostalno ili na prijedlog rektora;
- Predvidivo bi se Statutom trebala zadati sljedeća povjerenstva:
 - ❖ Povjerenstvo za preddiplomske, diplomske i integrirane studijske programe;
 - ❖ Povjerenstvo za doktorske studije i doktorate;
 - ❖ Povjerenstvo za istraživanje i razvoj;
 - ❖ Povjerenstvo za međunarodnu suradnju i suradnju s drugim ustanovama;
 - ❖ Povjerenstvo za izbore u znanstveno-nastavna, znanstvena, nastavna i počasna zvanja;
- Moguća dodatna povjerenstva koja bi imenovao sam Akademski dom trebala bi pokrivati cijelo-životno obrazovanje, knjižnično-bibliografski sustav, nastavu i izdavaštvo, razvoj studentskih servisa (savjetovališta, studenti s invaliditetom, ...), priznavanje informalnog i neformalnog učenja, studentska pitanja, razvoj i praćenje sustava osiguravanja kvalitete - sada je to zadano Statutom, a mislim da tako treba i ostati (uključujući studentske ankete), i t. d.

2.a.3. Poslovodni dom

- konzultativno-pripremno tijelo (kada zasjeda samo);
- sastav; UKUPNO do 40 članova: rektor, prorektori, čelnici „organskih“ sastavnica & čelnici „funkcijskih“ sastavnica (SC, SRCE, Knjižnični odbor, ...) & 5 studenata;
- učestalost sastajanja: najmanje četiri puta godišnje;
- predsjedava rektor;
- Poslovodni dom radi i kroz povjerenstva, bilo ona zadana Statutom, bilo ona koja imenuje sam ili ih imenuje Senat u punom sastavu;
- Predvidiva statutarna povjerenstva su:
 - ❖ Povjerenstvo za financijska pitanja
 - ❖ Povjerenstvo za pravna pitanja;
 - ❖ Povjerenstvo za osiguravanje kvalitete
- Moguća povjerenstva koja bi imenovao sam Poslovodni dom Senata, ili Senat u punom sastavu trebala bi pokrivati prostorni razvoj, planiranje kadrova, razvoj informatičkog sustava, studentski standard, i t. d.

2.b. Sveučilišni vijeće

- savjetodavno i nadzorno tijelo, s ranije navedenim ovlastima;
- Sastav: 9 članova, i to (*jedan od mogućih modela*): 4 člana koja bira Senat (ne moraju biti zaposlenici Sveučilišta), 4 člana koja bira Senat među kandidatima koje predlaže Hrvatski sabor (i druge institucije; *Grad Zagreb, HGK, ...*) te jedan član kojeg nominiraju i Senatu na potvrdu predlažu izabranih osam članova. Rektor sudjeluje u radu Sveučilišnog vijeća (vijeća) bez prava sudjelovanja u odlučivanju. Predsjednika i njegovog zamjenika biraju članovi Vijeća nakon punog konstituiranja;
- učestalost sastajanja: 4 puta godišnje (uz moguće izvanredne sjednice);

2.c. Rektorski kolegij:

- Poslovodno tijelo;
- Sastav; UKUPNO oko 17 članova ; rektor, prorektori, po jedan predstavnik svakog grozda, jedan student;
- Operativno tijelo koje provodi i priprema odluke Senata, s nešto pojačanim ovlastima u odnosu na današnje Kolegij;
- Sastaje se jedanput tjedno (ako je potrebno);
- Rektorskim kolegijem predsjedava rektor. Rektor također preko tog tijela pokreće inicijative. Rektorski kolegij također razmatra inicijative koje dolaze od članova Rektorskog kolegija, uključujući i inicijative koje pokreću jedan ili više grozdova ili pojedine sastavnice;

2.d. Upravljanje grozdovima

- Svaki grozd ima Vijeće (umjesto sadašnjih Vijeća područja) u sastavu: članovi Akademskog doma iz danog grozda & predstavnik grozda u Rektorskom kolegiju & dekani sastavnica te prodekani po potrebi (ovisno o temama) & po jedan student iz svake sastavnice;

- Ukupan orijentacioni broj operativnih sudionika u jednom Vijeću grozda: 10 do 15;
- Vijeće grozda okuplja sve relevantne sudionike upravljanja unutar danog grozda, dakle dekane (s prodekanima), predstavnika grozda u Rektorskom kolegiju, predstavnike grozda u Akademskom domu Senata. Ono je stoga mjesto koordinacije funkcioniranja grozda na kojem se razmatraju sva pitanja, akademska i poslovna, pripremaju i provjeravaju akademske odluke (studijski programi, istraživački programi, napredovanja, pripreme za pregovaranje oko ciljnih godišnjih izvedbenih ugovora s rektorom, i t. d.).
- Ta vijeća bi trebala biti punktovi „srednje“ supsidijarne razine. Kroz njih bi se trebala uspostaviti dvosmjerni tokovi informacija u upravljačkoj korelaciji između sveučilišne razine i razine sastavnica. U tom smislu grozdovi ne bi (dogledno) imali organizacijsku strukturu, već bi njihovo formiranje započelo funkcijski i koordinativno.

2.e. Upravljanje sastavnicama (razradit će se naknadno)

2.f. Napomene:

- Uz očekivani broj grozdova (10 ± 2), ukupan broj osoba angažiranih u sveučilišnom upravljanju ne bi bio veći od 150 (ne uključujući upravljanje sastavnicama);
- Izravnim izborima na razini grozdova u upravljački sustav ušlo bi: u Senat između 30 i 35 znanstveno-nastavnih zaposlenika, oko 5 drugih zaposlenika te oko 10 studenata (izborima kroz Studentski zbor), dakle sveukupno između 45 i 50. Izborima za čelnike u upravljački sustav ušli bi rektor, dekani i čelnici drugih „organskih“ i „funkcionalnih“ sastavnica te prorektori i prodekani kao sudionici s reduciranim ovlastima u Senatu, dakle oko 40 čelnika te oko 100 prodekana koji povremeno, ovisno o tematici, sudjeluju u radu vijeća grozdova.

3. POSTUPCI IZBORA ČELNIKA I ČLANOVA UPRAVNIH TIJELA

3.a. Izbor rektora

- Izborni postupak započinje najmanje osam mjeseci prije kraja mandata aktualnog rektora, odlukom o pokretanju izbora i imenovanjem Povjerenstva za izbor koje donosi Akademski dom Senata;
- Pristupnike (iz redova redovitih profesora, ili odgovarajuće razine za pristupnike koji nisu zaposlenici Sveučilišta) predlažu jedno ili više vijeća grozdova, ili vijeća najmanje tri sastavnice;
- Konačnu listu kandidata utvrđuje Akademski dom Senata na osnovu izvješća Izbornog povjerenstva;
- Rektora bira Senat u punom sastavu;
- Pristupnika kojeg je Senat izabrao potvrđuje Sveučilišni savjet (ili vijeće?). U slučaju da donese odluku kojom ne prihvaća kandidata kojeg je Senat izabrao, Sveučilišni savjet (ili vijeće?) dužno je pismeno obrazložiti takvu odluku;

- Ukoliko Sveučilišni savjet (ili vijeće?) ne potvrdi izbor, izborni postupak se ponavlja. U ponovljenom postupku kandidat kojeg Sveučilišni savjet (vijeće) nije potvrdio ne može biti pristupnik;
- Kandidat kojeg Senat izabere u drugom postupku prolazi isti postupak kroz Sveučilišni savjet (ili vijeće?);
- Kandidat kojeg Senat izabere u trećem postupku postaje rektor bez potvrde Sveučilišnog savjeta (vijeća);
- Mandat rektora traje četiri godine. Ista osoba može biti najviše dva puta izabrana za rektora;
- Rektora može opozvati Senat, nakon što pokrene postupak opoziva, i to većinom koja ne može biti manja od većine kojom je izabran. Postupak za opoziv rektora može Senatu predložiti i Sveučilišni savjet (vijeće);
- Razlozi za opoziv rektora određuju se Statutom Sveučilišta;

3.b. Izbor prorektora

- Broj prorektora te kandidate za prorektore predlaže rektor, a potvrđuje Senat u punom sastavu;
- Rektor u svom prijedlogu Senatu također specificira i domene djelovanja i ovlasti pojedinog prorektora;
- Mandat prorektora podudara se s mandatom rektora;
- Prorektora može opozvati Senat nakon pokrenutog postupka. Rektor može predložiti Senatu postupak opoziva;

3.c. Izbor dekana, tj. čelnika sastavnice

- Kandidate za čelnika predlaže vijeće sastavnice rektoru;
- Rektor daje suglasnost za kandidate. U slučaju odbijanja suglasnosti za nekog od kandidata rektor je dužan dati pismeno obrazloženje;
- Vijeće sastavnice bira čelnika među kandidatima koji su dobili suglasnost rektora;
- U slučaju da rektor nije dao suglasnost na kandidate, vijeće u ponovljenom postupku predlaže nove kandidate;
- Ako ni u drugom postupku rektor uskrati suglasnost na predložene kandidate, u trećem postupku suglasnost na kandidate daje Sveučilišno vijeće;
- Mandat čelnika sastavnice započinje neposredno nakon početka mandata rektora, i može trajati dvije ili tri godine. Mandat se može produžiti ponovnim izborom do kraja rektorovog mandata;
- Ista osoba može biti čelnikom sastavnice najviše tijekom dva rektorska mandata, dakle osam godina;
- Postupak opoziva čelnika sastavnice može pokrenuti i provesti vijeće sastavnice;
- Čelnika sastavnice može opozvati i rektor, uz potvrdu Sveučilišnog vijeća;

3.d. Izbor članova Senata

- Članovi Poslovnog doma Senata su čelnici sastavnica po funkciji;

- Članovi Akademskog doma Senata biraju se unutar grozda kojeg predstavljaju, i to izborom u kojem sudjeluju svi znanstveno-nastavni zaposlenici unutar danog grozda;
- Pri izborima se uvođenjem odgovarajućih pravila treba osigurati adekvatna zastupljenost pojedinih dijelova grozda (što ne znači da svaka sastavnica mora imati svog predstavnika u Akademskom domu Senata);
- Do opoziva člana Akademskog doma može doći postupkom kojeg pokreće ili sam Akademski dom ili vijeće grozda čiji je član predstavnik;
- Za opoziv je potrebna natpolovična većina Akademskog doma;
- Izbori za članove Akademskog doma iz redova drugih zaposlenika provode se na način analogan onome za izbor članova iz redova znanstveno-nastavnih zaposlenika, i to tako da jednog člana biraju dva grozda;
- Postupak opoziva članova Akademskog doma iz redova drugih zaposlenika analogan je postupku za članove iz redova znanstveno-nastavnih zaposlenika;
- Studente članove Senata bira Studentski zbor posebnim postupkom. Opoziv studenta člana Senata provodi se postupkom koji je analogan postupku opoziva drugih članova Akademskog doma Senata, i to tako da Predsjedništvo Studentskog zbora ima ulogu analognu ulozi vijeća grozda;
- Mandat članova Akademskog doma Senata traje četiri godine, i u pravilu započinje godinu dana prije početka mandata rektora. Mandat studenata članova Senata traje dvije godine;

3.e. Izbor članova Sveučilišnog vijeća

- Postupak izbora četiri člana Sveučilišnog vijeća koji su predstavnici Sveučilišta provodi Senat u punom sastavu. Kandidati mogu biti redoviti profesori, ili osobe u ekvivalentnom statusu ukoliko nisu zaposlenici Sveučilišta;
- Četiri vanjska člana Sveučilišnog vijeća predlažu ranije navedene ustanove, a potvrđuje Senat. Ukoliko Senat ne potvrdi nekog od predloženih, ustanova koja ga je predložila predložit će drugu osobu. Ukoliko se kandidat ne potvrdi niti u drugom postupku, kandidat kojeg ustanova predloži u trećem krugu postaje član sveučilišnog vijeća bez potvrde Senata;
- Devetog člana Sveučilišnog vijeća predlaže osam već izabranih članova, a potvrđuje Senat. Ukoliko Senat ne potvrdi predloženog kandidata u dva postupka, treći predloženi kandidat postaje član Sveučilišnog vijeća bez potvrde Senata;
- Mandat Sveučilišnog vijeća traje četiri godine, i započinje nakon mandata Senata i prije pokretanja postupka izbora rektora;
- Predsjednika i zamjenika predsjednika Sveučilišnog vijeća biraju njegovi članovi iz svojih redova na konstitutivnoj sjednici. Predsjednikom može biti jedan od članova Sveučilišnog vijeća koji nije izravni predstavnik Sveučilišta, dok je potpredsjednik u pravilu jedan od izravnih predstavnika Sveučilišta;
- Postupak opoziva članova Sveučilišnog vijeća predstavnika Sveučilišta pokreće Senat. Za opoziv je potrebna dvotrećinska većina Senata;
- Vanjskog člana Sveučilišnog vijeća može opozvati ustanova koja ga je predložila. U tom slučaju se izbor novog člana provodi na već opisani način;

3.f. Članovi Rektorskog kolegija

- Rektor i prorektori su članovi Rektorskog kolegija po položaju;

- Predstavnik grozda u rektorskom kolegiju bira vijeće grozda;
- Predstavnik studenata bira Predsjedništvo Studentskog zbora;
- Mandat Rektorskog kolegija podudara se s mandatom rektora;
- Mandat člana predstavnika grozda traje dvije godine, i može se obnoviti uz suglasnost rektora;
- Mandat člana studenta traje dvije godine;

3.g. Članovi vijeća grozda

- Sastav vijeća grozda određen je sudjelovanjem u drugim upravnim tijelima (Senat, Rektorski kolegij) ili čelnim položajima (čelnici, tj. dekani, i po potrebi prodekani);

4. PRINCIPI USPOSTAVE GROZDOVA

Relevantni izvadci iz teksta „Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke“ iz prosinca 2010.

Uvod:

Sveučilišni studijski sustav obilježava prevelik broj programa, često uz nedovoljne resurse, ponekad i bez jasno utvrđene potrebe za pojedinim studijima. Sustav opterećuje i značajan broj predavača s drugih institucija, i još izrazitiji broj nastavnika Sveučilišta koji predaju na drugim visokoobrazovnim institucijama. Prisutna je i jaka studijska i istraživačka fragmentacija unutar pojedinih područja. Zakonodavno uspostavljeni kriteriji napredovanja doveli su do kadrovskih neuravnoteženosti sa često nezadovoljavajućom istraživačkom produktivnošću. Studijski sustav je, počevši od pokretanja bolonjskog sustava, opterećen neusklađenostima i financijskim restrikcijama, te nekonzistentnostima u mnogim segmentima planiranja, posebno u određivanju kvota i školarina, kao i u uspostavi kriterija uspješnosti. To znači da su promjene u sveučilišnom ustroju preduvjet za racionalizaciju studijskog sustava.

Poslijediplomski studiji prepoznati su kao ključna poveznica studija i istraživačke produkcije na Sveučilištu. Napravljeni su početni koraci u objedinjavanju usitnjenog istraživačkog rada, kao i u analizi istraživačkog rada na Sveučilištu, posebno kroz započeto usporedno međunarodno vrednovanje. Time će se otvoriti široke mogućnosti interdisciplinarnog povezivanja, posebno kroz uspostavu kolaborativnih programa.

9. *Uspostavit će se sveučilišni sustav planiranja i upravljanja istraživačkim djelatnostima. Naročito će se poticati multidisciplinarni i interdisciplinarni kolaborativni projekti, kao i uspješno sudjelovanje naših istraživača u međunarodnim i domaćim istraživačkim projektima;*
11. *Doktorska izobrazba organizirat će se u skladu s praksom u Europi i na drugim istraživačkim sveučilištima, što će uključivati i poticanje uspostave doktorskih škola. Doktorski studiji Sveučilišta u Zagrebu bit će u potpunosti dostupni stranim doktorandima;*

19. *Osigurat će se i olakšati horizontalna i vertikalna mobilnost studenata kako bi se ispunile njihove potrebe i interesi na svim studijskim razinama. To uključuje i mobilnost između stručnih i sveučilišnih studija, uz jasno postavljenje dodatnih uvjeta koje kod takve mobilnosti treba ispuniti;*
24. *Sveučilište će biti organizirano kao veliki razgranati i policentrični sustav koji će visoku razinu svoje poslovne i funkcionalne djelotvornosti ostvariti povezivanjem sastavnica u veće funkcionalne cjeline i uspostavom odgovarajućeg sustava odlučivanja i upravljanja;*
25. *U unutrašnjem ustrojstvu Sveučilište će postupno optimizirati broj i veličinu svojih sastavnica, temeljeno na prirodni i specifičnostima pojedinih istraživačkih i studijskih disciplina te uzimajući u obzir racionalnost i efikasnost poslovanja te potrebe tržišta rada;*

Napomena: Termin „grozd“ se u ovom tekstu koristi kao radni i generički pojam, kojim se žele naznačiti veće cjeline unutar Sveučilišta, uspostavljene temeljom jednog ili više principa koji slijede. Moguće je da će se u razradi pojaviti jedan ili više pogodnijih termina koji će bolje oslikavati motivaciju, sadržaj i svrhu uspostavljene cjeline (na pr. škola, područje, (zajednica) odjel(a), ili pak (zajednica) fakultet(a), i slično).

4.a. Polazne pretpostavke

Kod promišljanja o povezivanju u veće cjeline (grozdove) trebalo bi krenuti od sljedećih polazišta:

1. Potrebno je unutar sadašnje konstelacije sastavnica povezati istraživačke kapacitete, i to ne samo ljudske potencijale, već i istraživačku opremu, kako bi se okrupnjavanjem, i nadopunjavanjem metoda i sižea povećala kvaliteta istraživačkog rada i njena konkurentnost na međunarodnom planu. Bez takvog povezivanja neće biti moguće pokrenuti kolaborativna istraživanja i krenuti s bitno većim ambicijama nego do sada u nadmetanje za međunarodne fondove. Do sada je planiranje istraživanja onako kako ga je inaugurirao nacionalni sustav istraživačkih projekata koje je financirao MZOŠ, bilo otuđeno ne samo od Sveučilišta, nego i od fakulteta, i svelo se na krajnje usitnjavanje istraživačkih kapaciteta. Cjeline u koje bi se okupljale sastavnice mogle bi biti dinamičke, tako da prate, kako globalne trendove, tako i nacionalne prioritete. U studijskom smislu bi se takvim okupljanjem trebao otvoriti prostor za doktorske škole kao prirodnim miljeom za interdisciplinarnost i mobilnost seniorskih istraživača – mentora i mladih istraživača – studenata.
2. Sadašnji paket studijskih programa je na svim razinama, od preddiplomske do doktorske, opterećen brojnim slabostima; paralelizmi, prisutnost sličnih i/ili čak skoro identičnih studijskih programa na više sastavnica, nepovezanost među studijima čak ako su bliski i imaju velika prekrivanja, neracionalno korištenje resursa, naročito ljudskih, onemogućavanje mobilnosti studenata unutar Sveučilišta, zatvaranje u fakultetske okvire i razgraničavanja tamo gdje se uobičajeno korištenjem prednosti sveučilišnog prostora postižu interdisciplinarne sinteze i prožimanja. Racionalizacije studijskih programa kojima bi se eliminirale nabrojani nedostaci neće biti moguće bez koordinacije i povezivanja sastavnica,. U tom smislu trebalo bi krenuti od današnjeg stanja i prepoznati elemente za povezivanja koji su već sada uočljivi, i biti će još više nakon iscrpnijih analiza.
3. Moguća logika formiranja grozda je i horizontalno povezivanje temeljnih i/ili široko prisutnih istraživačkih i studijskih disciplina i sadržaja kroz pojedine sveučilišne odjele i uključivanje takvih odjela u veće cjeline.

4. Izravan put prema prepoznavanju grozdova je već uspostavljena tradicionalna povezanost prisutna unutar nekih područja. U tim situacijama grozdovi bi u potpunosti, ili u velikoj mjeri mogli biti nastavljači sadašnjih područja ili njihovih većih dijelova.
5. S druge strane, moglo bi se očekivati da se poneki budući grozd ostvari i transverzalno, povezujući istraživačke i/ili studijske discipline koje pripadaju sadašnjim različitim područjima.
6. Nadalje, grozdovi ne bi smjeli biti razlogom uspostavljanja novih umjetnih granica unutar Sveučilišta. Trebali bi stoga biti fleksibilni, realizirajući se više kroz koordinativnu integraciju, dok bi se moguće organizacijske integracije ne bi trebale pokretati dok za njih ne sazriju uvjeti. Dinamika takvih procesa u konkretnim situacijama moći će se sagledati tijekom samog traženja rješenja za pojedine cjeline koje bi trebale uslijediti tijekom rada na strategiji Sveučilišta, odgovarajućim promjenama Statuta te kasnijoj implementaciji tih promjena.

4.b. Uspostava grozdova *(razradit će se naknadno)*

Aleksa Bjeliš – radni materijal

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU; STATUS ZAPOSLENIKA

Ovaj materijal je drugi doprinos u elaboraciji polaznih pretpostavki za preustroj Sveučilišta u Zagrebu koje je Senat usvojio na sjednici održanoj 22. prosinca 2010., u kojem se razmatra tema statusa zaposlenika, i ovlasti sveučilišnih tijela, posebno rektora, i sastavnica, posebno dekana, vezano uz planiranje, zapošljavanje i organizaciju rada na Sveučilištu.

Tema zaposlenika je prva u slijedu tema vezanih uz raspodjelu pravnih i upravnih ovlasti unutar Sveučilišta. Na nju će se nadovezati teme statusa studenata, raspodjele ovlasti u financijskom poslovanju, kao i tema sveučilišne imovine.

Relevantni izvadci iz teksta „Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu;

Polazne pretpostavke“ iz prosinca 2010.

9. *Uspostavit će se sveučilišni sustav planiranja i upravljanja istraživačkim djelatnostima. Naročito će se poticati multidisciplinarni i interdisciplinarni kolaborativni projekti, kao i uspješno sudjelovanje naših istraživača u međunarodnim i domaćim istraživačkim projektima;*

26. *Uspostaviti će se usklađena raspodjela pravnih, upravnih i funkcionalnih ovlasti na tri razine (sastavnice, veće cjeline, cijelo Sveučilište). Posebno će se specificirati statusi zaposlenika, studenata, nekretnina, kao i financijskog poslovanja, kako bi se ostvarile veća efikasnosti, racionalnost, fleksibilnost i transparentnost djelovanja cjelokupnog sustava;*

29. *Poslovno i akademsko upravljanje poštovat će europske primjere i standarde profesionalizacije. To se naročito odnosi na informatičku logistiku, financijski servis, sustav osiguravanja kvalitete, sustav studentske evidencije i evidencije studijskih programa, knjižnični sustav, studentske referade i sustav potpore studentima te sustav održavanja prostora i opreme. Na sve ove segmente primijenit će se standardi za razgranate sustave, dakle principi objedinjavanja i umreživanja, a ne principi centraliziranja;*

POLAZNE PRETPOSTAVKE

- Planiranje kadrova

Planove zapošljavanja, kako dugoročni tako i kratkoročni godišnji, na razini sastavnice priprema dekan. Usuglašene dugoročne i godišnje planove zapošljavanja za cijelo sveučilište donosi se na

Senatu. Oni se koriste kod pripremanja i sklapanja Programskog ugovora između Sveučilišta (rektora) i resornog ministarstava (ministra). Konkretizacija kadrovskog plana za pojedinu sastavnicu utvrđuje se kroz ciljni godišnji ugovor između rektora i dekana o financiranju rada sastavnice iz sredstava državnog proračuna. Donošenjem takvog ugovora dekan (ili više njih, ako se radi o zapošljavanju zaposlenika čije će radne zadaće biti realizirane na više sastavnica, na primjer unutar jednog grozda) ima ovlast i obvezu ispunjenja plana zapošljavanja. Rektor, ili članovi rektorovog kolegija koje rektor ovlasti, imaju obvezu realizacije plana zapošljavanja na sveučilišnoj razini (na pr. za zaposlenike u zajedničkim službama).

- Zaposlenici Sveučilišta

Zaposlenici čije plaće se osiguravaju iz državnog proračuna i središnjeg sveučilišnog proračuna su zaposlenici Sveučilišta. Ugovor o radu s takvim zaposlenikom u ime rektora sklapa dekan one sastavnice na kojoj će zaposlenik u potpunosti i u najvećem dijelu ispunjavati radne zadaće. Sastavnica na kojoj je zaposlenik potpisao ugovor o radu je njegova domicilna sastavnica. Dekan (ili odgovarajuća ovlaštena osoba ili povjerenstvo u njegovo ime) također provodi postupak natječaja za radno mjesto i izbora zaposlenika. Ugovor o radu sadrži i posebnu klauzulu po kojoj zaposlenik, uz dozvolu dekana, ima obvezu raditi i na drugim dijelovima Sveučilišta kada se za to ukaže potreba.

Ugovor sa zaposlenicima koji će raditi na sveučilišnoj razini sklapa rektor izravno. Postupak natječaja i izbora zaposlenika za takvo radno mjesto provodi rektor (ili odgovarajuća ovlaštena osoba ili povjerenstvo u njegovo ime).

- Zaposlenici sastavnica

Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz vlastitih prihoda sastavnice su zaposlenici te sastavnice. Takva zapošljavanja vezana uz trajne ili povremene potrebe ispunjenja radnih zadaća vezanih uz realizaciju djelatnosti financiranih iz vlastitih prihoda sastavnice.

Zaposlenici čije se plaće osiguravaju iz vlastitih prihoda Sveučilišta kao cjeline su trajni ili privremeni zaposlenici Sveučilišta, angažirani za ispunjenje radnih zadaća vezanih uz djelatnosti financiranih iz vlastitih prihoda Sveučilišta.

- Rad zaposlenika Sveučilišta

Zaposlenik svoj radni angažman ostvaruje u potpunosti ili dijelom na domicilnoj sastavnici.

Ostatak svog angažmana kojeg ne ostvaruje na domicilnoj sastavnici zaposlenik ostvaruje na drugim sveučilišnim sastavnicama ili kroz radne zadaće na razini Sveučilišta, u skladu s sveučilišnim godišnjim planom djelatnosti, ili u situacijama u kojima se ukaže potreba za dodatnim poslovima. U ostvarenju radnih zadaća djelatnik može raditi i prekovremeno (i ima pravo dodatne novčane naknade), bilo unutar domicilne sastavnice, bilo izvan nje unutar Sveučilišta, u skladu s odredbama kolektivnog ugovora.

Djelatnik može dio svoje djelatnosti, također u skladu s odredbama kolektivnog ugovora, realizirati i izvan Sveučilišta, na drugim visokoobrazovnim i istraživačkim institucijama, na osnovu sporazuma takvih institucija i Sveučilišta.

Za angažman djelatnika izvan domicilne sastavnice potrebna je suglasnost njenog čelnika. Takva suglasnost nije potrebna ako je zaposlenik dodatno angažiran unutar Sveučilišta, a na domicilnoj sastavnici ne ostvaruje punu normu predviđenu kolektivnim ugovorom.

- **Radna odgovornost djelatnika, stegovne mjere**

Radna odgovornost, stegovni postupci i stegovne mjere regulirat će se zajedničkim sveučilišnim pravilnikom.

Stegovni postupak u prvom stupnju se provodi na domicilnoj sastavnici. Eventualni drugostupanjski postupak provodi se na Sveučilištu. Za zaposlenika koji ima radni ugovor sa rektorom prvostupanjski postupak provodi se na Sveučilištu. Konačnu, drugostupanjsku odluku donosi Senat kroz postupak koji će se posebno regulirati.

Čelnik sastavnice može, uz posebno obrazloženje, delegirati prvostupanjski postupak na sveučilišnu razinu. Rektor također može donijeti odluku da se u posebnim situacijama u kojima treba zaštititi interes i ugled cijelog Sveučilišta prvostupanjski postupak provede na razini Sveučilišta.

- **Kolektivni ugovori**

Kolektivne ugovore kojima se reguliraju radna prava i obveze zaposlenika i poslodavaca sklapa i potpisuje rektor sa zainteresiranim sindikatima i, ako tako budući nacionalni propisi budu nalagali, resornim ministrom.