



Sveučilište u Zagrebu

**Program rada predloženika za rektora
Sveučilišta u Zagrebu**

za razdoblje 1. listopada 2014. - 30. rujna 2018.

Dr. sc. Damir Boras
red. prof. u trajnom zvanju

U Zagrebu, 12. veljače 2014.



THE UNITED STATES OF AMERICA

DEPARTMENT OF THE INTERIOR

BUREAU OF LAND MANAGEMENT

WASHINGTON, D. C.

2000-0000-0000

SADRŽAJ

1. UVODNE NAPOMENE
 - 1.1. Osobna motivacija
 - 1.2. Opća načela programa
2. UVOD
 - 2.1. Misija
 - 2.2. Vizija
3. POLAZNE OSNOVE
4. RAZRADA POLAZNIH OSNOVA
 - 4.1. Znanstveno-istraživačka djelatnost na Sveučilištu u Zagrebu
 - 4.1.1. Istraživanja, transfer tehnologije i inovacije
 - 4.1.2. Doktorska izobrazba
 - 4.2. Umjetničko stvaralaštvo, istraživanje i edukacija u umjetnosti
 - 4.3. Studiji i studiranje na Sveučilištu u Zagrebu
 - 4.3.1. Preddiplomski, diplomski i integrirani studiji
 - 4.3.2. Cjeloživotno obrazovanje
 - 4.3.3. Potpora Sveučilišta razvoju gospodarstva društva i kulture
 - 4.3.4. Internacionalizacija Sveučilišta
 - 4.3.5. Pristupačnost studija i potpora studentima
 - 4.3.6. Ljudski potencijali i međukulturna suradnja i dijalog
 - 4.4. Upravljanje kvalitetom
 - 4.5. Razvoj sporta na Sveučilištu u Zagrebu
 - 4.6. Prostorni razvoj Sveučilišta
 - 4.7. Integrirani akademsko-poslovni informacijski sustav Sveučilišta u Zagrebu
 - 4.8. Financiranje Sveučilišta
 - 4.8.1. Financiranje osnovnih djelatnosti
 - 4.8.2. Financiranje kapitalnih ulaganja
5. USTROJ SVEUČILIŠTA, TIJELA I LEGISLATIVNA PODLOGA
6. UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM
7. ZAVRŠNE PORUKE



1. UVODNE NAPOMENE

1.1. Osobna motivacija

Motivacija da se kandidiram za mjesto rektora Sveučilišta u Zagrebu prije svega je želja da svoja iskustva stavim u službu toga sveučilišta kao najstarijeg i najznačajnijeg sveučilišta u Hrvatskoj koje treba postati i najvažnije Sveučilište u ovom dijelu Europe, a na dobrobit svih njegovih sastavnica, nastavnika i studenata.

Radio sam punih 30 godina na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, i to poslove od asistenta do redovitoga profesora u trajnom zvanju. Stekao sam pet godina prodekanskoga i, u ovome trenutku, četiri i pol godine dekanskoga iskustva na Fakultetu koji po broju zaposlenih sveučilišnih nastavnika i studenata sam za sebe nadmašuje tri najmanja hrvatska sveučilišta uzeta zajedno, i koji je po svojoj strukturi i značaju i sam ravan kakvu sveučilištu, ali s ponosom čini sastavnicu Sveučilišta u Zagrebu.

Za to me mjesto motivira i, vjerujem, kvalificira i preko devet godina neprekidna sudjelovanja u raznim tijelima Sveučilišta, od Vijeća društveno-humanističkoga područja, Senata, raznih povjerenstava i odbora, a posebno u posljednje četiri i pol godine sudjelovanje u Rektorskom kolegiju u širem sastavu Sveučilišta u Zagrebu kao jedan od predstavnika Vijeća DH područja.

Vjerujem da me za to mjesto kvalificira i moj znanstveni i nastavni rad, tijekom kojega sam pomogao utemeljiti Odsjek za informacijske znanosti na Filozofskom fakultetu, bio jedan od pionira obrade prirodnoga (hrvatskoga) jezika u Hrvatskoj, a bio sam i utemeljitelj Katedre za obradu prirodnoga jezika, leksikografiju i enciklopedi(sti)ku. Pritom sam uspješno vodio (ali i sudjelovao u) više domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata i programa.

Smatram da sam svojim dosadašnjim djelovanjem i kao dekan Filozofskog fakulteta i kao član Senata i Rektorskoga kolegija u širem sastavu pridonio boljem radu Sveučilišta i Sveučilišnih tijela. Djelovao sam prije svega radi općega dobra, pazio sam pri tome na interese društveno-humanističkoga područja, ali nikada na štetu ostalih znanstvenih područja, u skladu sa svojom savješću i načelima koja ću iznijeti u ovome programu rada.

Jednako tako vjerujem da sam u društvenome smislu pridonio značenju Sveučilišta u Zagrebu, i posebno pozitivnoj medijskoj slici Sveučilišta, zalažući se sustavno i bez straha za opće dobro u ovim vremenima ekonomske krize i pritiska na znanost i visoko obrazovanje, ali i na konkretne osobe u tome području. Zalagao sam se, i kao dekan Filozofskoga fakulteta i kao predstavnik Sveučilišta, za ona načela koja doprinose ulozi znanosti, obrazovanja, umjetnosti i kulture, kojih je Sveučilište u Zagrebu najvažniji predstavnik i nositelj u Republici Hrvatskoj i šire.

Vjerujem da mi i moje obrazovanje, koje sam stekao maturiravši na Klasičnoj gimnaziji u Zagrebu, diplomiravši na tadašnjem Elektrotehničkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, te doktoriravši na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, može pomoći da s podjednakim razumijevanjem vidim potrebe svih područja znanosti zastupljenih na Sveučilištu u Zagrebu.

Jednako vjerujem da mi u tome može pomoći i iskustvo rada u raznim tijelima Republike Hrvatske - od odbora Hrvatskoga sabora do sudjelovanja u Upravnim vijećima različitih ustanova u Hrvatskoj.

Pri svemu tome najvažnijom mi se čini sposobnost javne komunikacije te nastojanje da oko sebe okupim vrhunske stručnjake koji su mi omogućavali da i u trenutcima dvojbi i nesigurnosti izaberemo pravi put.

Na kraju bih ovdje zahvalio svim dekanima i upravama sastavnica s kojima sam posljednjih nekoliko godina uspješno surađivao u okviru brojnih sveučilišnih tijela, kao i svima koji su podržali ili će podržati moju kandidaturu, odnosno suradnicima, kolegama i prijateljima sa Sveučilišta u Zagrebu s kojima sam raspravljao o brojnim, za Sveučilište važnim pitanjima. Iz tih su rasprava proizašli bitni sadržaji ovog Programa rada predloženika za rektora.

1.2. Opća načela programa

Opća načela od kojih polazim u izradi ovog Programa, i kojih ću se držati budem li izabran za rektora, jesu:

a) poštovanje svih zaposlenika i studenata Sveučilišta, spremnost na pridržavanje i očuvanje akademskih norma te zalaganje za očuvanje i razvoj Sveučilišta kao jednoga od najvažnijih činitelja u hrvatskome društvu.

b) zalaganje za demokratske procedure u odlučivanju i upravljanju i za potpunu informiranost svih i otvorenost u svim bitnim sveučilišnim poslovima, pozivanje svih dionika na slobodnu i otvorenu raspravu i dijalog, uvažavanje različitosti u gledištima i interesima sastavnica Sveučilišta.

c) oslanjanje u vođenju Sveučilišta na dekane kao na one koje imaju najveći legitimitet i znanje na sastavnicama te na predstavnike sastavnica i vijeća područja u tijelima Sveučilišta. Sveučilištem u Zagrebu, kao velikim sustavom čije sastavnice imaju znatnu autonomiju, mora se upravljati drugačije nego malim sveučilištima, s naglaskom na dogovoru i nadzoru.

d) nastojanje da se kontinuirano provodi unaprjeđenje procesa rada i kvalitete te u što većoj mjeri ispune domaće i međunarodne norme i kriteriji za vrjednovanje visokih učilišta, ali na takav način da to ne opterećuje znanstvenoistraživački, nastavni i stručni rad dodatnim ili nepotrebnim administriranjem.

e) težnja da se Sveučilište što bolje poveže i integrira u onim funkcijama i procesima koji imaju ekonomsku i organizacijsku opravdanost, a uz zadržavanje potrebne autonomije sastavnica u svim područjima u kojima postižu zadovoljavajuće razine kvalitete i ekonomske samoodrživosti.

f) zalaganje za što pravedniju raspodjelu sredstava zasnovanu na što prikladnijim kriterijima, a na temelju programskih ugovora u području znanstvenoistraživačkog rada i unaprjeđenja kvalitete nastave.

g) vođenje računa o strateškim dokumentima Sveučilišta u Zagrebu i Republike Hrvatske na području znanstvenoistraživačkog rada, obrazovanja i transfera tehnologije, kao i nastojanje da se takvi dokumenti osuvremene i u što većoj mjeri primjenjuju u interesu sastavnica, zaposlenika i studenata Sveučilišta.

h) zadržavanje i isticanje potrebe da uloga Sveučilišta u Zagrebu i njegovih sastavnica u znanstvenoistraživačkom radu i obrazovanja u RH i širem okruženju bude što veća, ali i unaprjeđenje suradnje sa svim ostalim sveučilištima u Hrvatskoj te drugim visokoškolskim ustanovama.

i) uvjerenje da Sveučilište u Zagrebu, kao baštinik višestoljetnih tradicija, treba u konstruktivnom dijalogu s predstavnicima svih triju grana vlasti u Hrvatskoj, autonomno, samostalno i čvrsto zastupati svoje interese, ali i interese svih sveučilišta u Hrvatskoj, uzimajući u obzir realne društvene okolnosti, ali odbijajući javno i glasno, bez straha, pritiske na znanost i obrazovanje jer je to potrebno radi dobrobiti i budućnosti Hrvatske.

2. UVOD

2.1. Misija

Misija je Sveučilišta u Zagrebu kao najznačajnijega, najvećega i najjačega hrvatskog sveučilišta s najduljom neprekidnom tradicijom, promicati sveučilišno obrazovanje utemeljeno na znanstvenome radu u svim područjima znanosti i tehnologije, na umjetničkom stvaralaštvu i na kulturi. Ono mora poticati i provoditi znanstveni rad, vrhunska istraživanja i objavljivanje rezultata tih istraživanja i imati svoju istraživačku strategiju.

Usto je misija Sveučilišta i širenje kulture, jačanje međunarodne suradnje te sudjelovanje u izgradnji europskoga obrazovnog i istraživačkoga prostora. Sveučilište u Zagrebu, s kojega izlazi najveći broj stručnjaka koji odgajaju i obrazuju buduće hrvatske generacije, ima i posebnu odgovornost za razvoj Hrvatske. Kao sveučilište s najbrojnijim međunarodnim vezama i suradnjom izvan Hrvatske treba promicati ugled Hrvatske te, s priključenjem Hrvatske Europskoj uniji, predstavljati centar izvrsnosti za susjedstvo, ali i za cijelu Europu.

Sveučilište u Zagrebu treba promicati društvo etičnosti, morala i tolerancije, predstavljajući svojim obrazovnim i znanstvenim profilom i strukama koje izgrađuje most znanstvene, obrazovne i kulturne suradnje prema svim susjednim i svjetskim kulturama. Ujedno mora štititi i promicati svojim djelovanjem hrvatske nacionalne interese, a posebice upotrebu hrvatskoga jezika u obrazovanju, znanosti, kulturi i cijelome društvu, kao i njegov status u Europskoj uniji. Pri tome ne smije zanemarivati, nego dapače, mora razvijati studije na engleskom i drugim europskim i svjetskim jezicima. To se ne isključuje, nego se mora nadopunjavati.

2.2. Vizija

Vizija je Sveučilišta u Zagrebu da bude istaknuto europsko sveučilište koje kroz svoje sastavnice provodi nastavu na preddiplomskoj, diplomskoj i doktorskoj razini, utemeljenu na vrhunskim istraživanjima, kroz poticanje kreativnosti i kritičkoga mišljenja te obrazuje buduće nositelje znanstvenoga, obrazovnog, umjetničkoga, kulturnoga, političkoga i gospodarskog razvitka hrvatskoga društva i ovoga dijela Europe. Pritom treba aktivno djelovati na očuvanju i promicanju hrvatskoga identiteta.

Sveučilište u Zagrebu ide putem sveobuhvatne integracije u ERA (European Research Area) i stremljenjem potpunom suglasju s dobrim praksama u EHEA (European Higher Education Area), promičući najviše standarde kvalitete u znanstvenome i visokoobrazovnom sustavu. Pritom će Sveučilište stvarati nove i inovativne standarde cjeloživotnoga učenja otvarajući mogućnosti sveukupnomu društvu za stjecanje specifičnih kompetencija usklađenih s potrebama vremena.

Sveučilište u Zagrebu treba se predano brinuti za podmladak znanstvenoga i nastavnoga osoblja i prijenos znanstvenih i nastavnih kompetencija od vrsnih hrvatskih znanstvenika i nastavnika na mlade. Ono treba ujedno biti jedinstveni baštinik i najjači promicatelj najviših obrazovnih standarda i inovativnih praksa u visokom obrazovanju i znanosti u hrvatskim okvirima i unaprjeđivati sustav upravljanja kvalitetom na svim razinama svoga djelovanja.

Podizanjem razine prepoznatljivosti rada i dostignuća znanstvenika i nastavnika Sveučilišta u Zagrebu treba podizati međunarodni ugled Sveučilišta, a time i otvoriti mogućnost diversifikacije izvora financiranja i istraživačkoga rada.

3. POLAZNE OSNOVE

Sveučilište u Zagrebu složena je organizacija koju je nemoguće promijeniti na brzinu ne uvažavajući dosadašnji razvoj i zajednički donesene dokumente. Stoga ću se u svojem radu oslanjati na sve dokumente koji su doneseni na Senatu Sveučilišta u Zagrebu i u donošenju kojih sam i sam sudjelovao, ali neću oklijevati da se oni poboljšavaju i mijenjaju ondje gdje se pokaže da njihova primjena više ne odgovara društvenoj stvarnosti i potrebama i interesima Sveučilišta kao cjeline i svih njegovih sastavnica.

Ti su dokumenti, između ostalih i:

- Istraživačka Strategija Sveučilišta, prihvaćena odluka Senata u lipnju 2008.
- Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu – Polazne pretpostavke, Zagreb, prosinac 2010.
- Polazišni prilozi za rad na strategiji istraživačkog i visokoobrazovnog sustava RH, Zagreb, rujan 2011.
- Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu: Razrada polaznih pretpostavki, Zagreb, 23. veljače 2013.
- Prijedlozi Radnih skupina za izradu pojedinih strategija Sveučilišta u Zagrebu (siječanj/veljača 2014):
 - Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu (2014.-2025.), Zagreb, prijedlog/radna verzija, siječanj 2014.
 - Strategija razvoja sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu (2013.-2025.), Zagreb, prijedlog/radna verzija, siječanj 2014.
 - Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, prijedlog/radna verzija, siječanj 2014.
 - Strategija razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu 2014.-2020., s projekcijom na 2025., Zagreb, prijedlog, siječanj 2014.
 - Strategija sporta na Sveučilištu u Zagrebu, prijedlog/radna verzija, siječanj 2014.
 - Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, prijedlog/radna verzija, veljača 2014.
 - Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu 2013. - 2025., prijedlog/radna verzija, veljača 2014.

Za sada samo uvjetno kao podlogu za raspravu mogu prihvatiti i:

- Elaborat o ustroju i upravljanju Sveučilištem u Zagrebu, Prijedlog Radne skupine Senatu Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 10. veljače 2014.,

Radna ga skupina, naime, nije donijela jednoglasno, njegovo provođenje ovisi o promjenama više zakona, a postoje i primjedbe pravnih stručnjaka u povjerenstvu na zakonitost, pa i ustavnost, nekih predloženih rješenja, osobito onih koje se odnose na pitanje pravne osobnosti Sveučilišta i sastavnica. Jednako tako postoje i izdvojena mišljenja nekih drugih stručnjaka u povjerenstvu o ustroju prema grozdovima, odnosno o ulozi i značaju grozdova, tako da će se

o tome trebati promišljati i raspravljati kasnije. Sveučilište treba biti dobro organizirano i koordinirano, ali i funkcionalno i sposobno za inicijative u svakoj svojoj sastavnici.

Dionici za koje su zamišljene i razrađene smjernice u ovome Programu rada sastavnice su Sveučilišta u Zagrebu, njegovi nastavnici i istraživači, studenti, partnerske institucije u Hrvatskoj i svijetu, kao i šira društvena zajednica: gospodarstvo, javna uprava, istraživački instituti, druga visoka učilišta, osnovno i srednje školstvo te lokalna i šira zajednica. Pritom mislim na Grad Zagreb, Zagrebačku županiju i susjedne županije, odnosno druge teritorijalne jedinice u RH iz kojih dolaze i u kojima se zapošljavaju studenti Sveučilišta u Zagrebu.

U odnosu na **sastavnice** Sveučilišta u Zagrebu, posebno želim istaknuti težnju individualiziranom pristupu koji uzima u obzir njihove specifičnosti te potporu koja će se dati njihovim upravama u nastojanjima da unaprijede znanstvenoistraživačko i obrazovno djelovanje.

Nastavnicima i istraživačima osigurat će se mogućnost za *kontinuirano usavršavanje* nastavnih kompetencija, a poticati će se i *rasterećenje* znanstveno produktivnih istraživača od administrativnih, a dijelom i nastavnih obveza. Podržavat će se oblikovanje okruženja u kojem će zaposlenici Sveučilišta u Zagrebu moći biti cijenjeni i primjereno vrednovani kao stručnjaci.

Što se tiče **studenata**, i dalje će se dodatno ulagati naponi za njihovu bolju mobilnost te podržavati nastojanja usmjerena na razvoj njihovih kompetencija s obzirom na potrebe tržišta rada i uspješniju realizaciju planiranih ishoda učenja, ali će se također poticati *redefiniranje načina rada prema bolonjskom modelu* ukoliko su se rješenjima u sklopu tog modela pred njih postavili pretjerani zahtjevi, npr. prilikom tzv. „kontinuiranog praćenja“ ili umnažanjem broja ispita u semestru ili godini, ili im se administrativno otežalo/usporilo napredovanje kroz studij, npr. ograničavanjem broja ispitnih rokova.

Kada se analiziraju sljedeći dokumenti Sveučilišta u Zagrebu:

- Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu: Razrada polaznih pretpostavki, Zagreb, 23. veljače 2013.
- Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu – Polazne pretpostavke, Zagreb, prosinac 2010.

moguće je uočiti da je dosta toga, npr. uspostava „grozdova“, ostalo nerealizirano ili upitno.

4. RAZRADA POLAZNIH OSNOVA

4.1. Znanstveno-istraživačka djelatnost na Sveučilištu u Zagrebu

Kao polazna osnova prihvaća se prijedlog/radna verzija dokumenta **Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu**, od 4. veljače 2014. koja je nastala na temelju relevantnih europskih dokumenata, te u toj Strategiji proklamirani ciljevi:

1. Poticati akademsku izvrsnost
2. Stvarati poticajno istraživačko okruženje
3. Razvijati međunarodnu suradnju i umrežavanje
4. Poticati prijavljivanje i vođenje međunarodnih projekata
5. Poticati opsežnije i ambicioznije istraživačke projekte
6. Sustavno provoditi međunarodne evaluacije, rangiranja i *benchmarking* Sveučilišta
7. Uspostaviti učinkovitu kadrovsku znanstvenu politiku
8. Uspostaviti sustav uvođenja mladih istraživača u rad Sveučilišta

9. Razvijati i jačati inovacijsku ulogu Sveučilišta (s podciljevima pozicioniranja Sveučilišta kao ključnoga čimbenika nacionalnog inovacijskog sustava i izgradnje te jačanja učinkovite infrastrukture uz razvijanje produktivne suradnje s gospodarstvom)

4.1.1. Istraživanja, transfer tehnologije i inovacije

Međutim, posebno naglašavam da radi boljega povezivanja s gospodarstvom i javnom upravom, poticanja inovacija i njihove tržišne uspješnosti, sastavnicama treba omogućiti (pod odgovarajućim uvjetima), osim korištenja Centrom za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije (CIRTT) Sveučilišta u Zagrebu, da osnivaju i vlastita poduzeća za transfer tehnologije i plasman svojih tržišno konkurentnih proizvoda, kao i za lakšu prijavu na međunarodne natječe.

Jednako bi u većoj mjeri trebalo na razini sveučilišta identificirati, promovirati i nagrađivati uspješne znanstvenike, posebno one u statusu asistenta, znanstvenog novaka i docenta.

Kao mjeru za poticanje istraživačkoga i stvaralačkoga umjetničkoga rada potrebno je istaknuti potrebu racionaliziranja administriranja koje je kod mnogih zaposlenika Sveučilišta u Zagrebu vezano uz nastavni rad. Racionaliziranje utroška vremena i energije za administrativne poslove u nastavi osnovni je preduvjet da znanstvenici na Sveučilištu mogu više istraživati i stvarati.

4.1.2. Doktorska izobrazba

Sastavnice su načelno nositelji svih razina studiranja. Stoga zastupam stav da bi sastavnice koje imaju višegodišnji i ekonomski održiv doktorski studij, a zadovoljavaju uvjete s obzirom na kvalitetu dokorskog studija i omjer nastavnika/mentora i doktoranada, trebalo podržati u njihovu načinu rada i dati im na slobodan izbor žele li doktorsku izobrazbu provoditi u okviru doktorske škole na Sveučilištu, zajedničkog (interdisciplinarnog) dokorskog studija s drugim sastavnicama, ili samostalno.

Ako se ustroji Doktorska škola Sveučilišta u Zagrebu, ona mora svim doktorskim studijima, bez obzira na to kako se izvode i kako su ustrojeni, omogućiti podjednak pristup fondovima Europske unije.

4.2. Umjetničko stvaralaštvo, istraživanje i edukacija u umjetnosti

Posebno je važan element razvijanje i potpora umjetničkomu radu i obrazovanju na Akademiji dramske umjetnosti, Akademiji likovne umjetnosti, Muzičkoj akademiji, kao i ostalim sastavnicama na kojima se izvode umjetnički studiji (Arhitektonski fakultet, Agronomski fakultet i Tekstilno-tehnološki fakultet, te također Katolički bogoslovni fakultet sa svojim preddiplomskim studijem crkvene glazbe).

Stoga u potpunosti prihvaćam prijedlog/radnu verziju **Strategije razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu 2014.-2020.**, s projekcijom na 2025. (siječanj 2014.).

Misija umjetničkog područja na Sveučilištu u Zagrebu koje je "posvećeno ... razvoju obrazovnog, istraživačkog i stvaralačkog rada studenata, nastavnika i istraživača koji djeluju u skladu s akademskim vrijednostima i teže izvrsnosti i kreativnosti u učenju, stvaranju i istraživanju, čime se u otvorenoj i produktivnoj suradnji s okruženjem razvijaju društvo, gospodarstvo, umjetnost i kultura temeljena na znanju, kreativnosti, inovativnosti, održivom razvoju i demokratskim načelima" ujedno je i misija Sveučilišta u Zagrebu kao cjeline.

Potrebno je unaprijediti te dodatno razviti "postojeću vodeću ulogu obrazovnih institucija u području umjetničkog stvaranja u skladu s inicijativama i programima kulturnih i kreativnih politika u EU, pri čemu cilj nije samo potvrditi svoje središnje mjesto u razvoju hrvatske umjetnosti i duhovnoga stvaralaštva, kulture i društva općenito, nego ih nužno prepoznati kao točke izvrsnosti na regionalnom i širem međunarodnom planu".

Stoga se Sveučilište u Zagrebu treba s dodatnom snagom posvetiti rješavanju nedostatka prostora potrebnog umjetničkom području. **Da bi se to ostvarilo, u okviru Rektorata treba predvidjeti i na razini funkcija rješenja koja će omogućiti stalnu brigu o razvoju umjetničkog područja.**

4.3. Studiji i studiranje na Sveučilištu u Zagrebu

Prihvaćajući misiju i viziju Sveučilišta iznesenu u prijedlogu radne skupine u kojoj sam i sam sudjelovao "Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu (2014.-2025.)", u kojoj se Sveučilište u Zagrebu definira kao "nacionalno i regionalno središte (u Srednjoj i Jugoistočnoj Europi) obrazovnog, istraživačkog i umjetničkog rada studenata, nastavnika i istraživača koji djeluju u skladu s akademskim vrijednostima i teže izvrsnosti i kreativnosti u učenju, istraživanju i stvaranju te u otvorenoj i produktivnoj suradnji s okruženjem razvijaju društvo, gospodarstvo i kulturu temeljenu na znanju, kreativnosti, inovativnosti, održivom razvoju te demokratskim i etičkim principima", prihvaćam i misiju Sveučilišta u području studija i studiranja iznesenu u tom dokumentu:

"– Sveučilište će se razvijati sveobuhvatno sa širokim spektrom istraživačkih, umjetničkih i studijskih programa;

– Sveučilište će zadržati sadašnju vodeću akademsku i istraživačku ulogu u nacionalnim okvirima i razvit će se u međunarodno prepoznatljivo i jedno od vodećih regionalnih središta;

– Sveučilište će se angažirati u javnom djelovanju kao pokretač tehnološkog, gospodarskog, kulturnog i društvenog razvitka sukladno potrebama Republike Hrvatske;

– Sveučilište će razvijati i pružati različite oblike cjeloživotnoga obrazovanja;

– Sveučilište će osiguravati poticajno, kreativno i motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje. U obrazovnom procesu u središtu su motiviran student i motiviran nastavnik;

– Studenti stječu kompetencije u skladu s ishodima učenja studijskog programa koji su prepoznati i primjenjivi u društvu u cjelini, te doprinose osobnom razvoju studenta."

Pri tome treba poticati kreativnost, inovativnost i stvarati motivirajuće okruženje za učenje.

4.3.1. Preddiplomski, diplomski i integrirani studiji

Preddiplomski studiji trebaju, osim temeljnih znanja iz osnovnih predmeta, osiguravati da studenti postižu kompetencije za zapošljavanje i samozapošljavanje, kao i kompetencije za nastavak obrazovanja na diplomskom studiju, pa s jedne strane mogu biti temelj za nastavak školovanja na diplomskoj razini ili s druge strane omogućivati usvajanje temeljnih znanja i razvoj vještina radi zapošljavanja.

Kod preddiplomskih studija (1.-3. ili 1.-4. godina sa završnim radom) i diplomskih studija (4. i 5. ili 5. godina s diplomskim radom) podržao bih pokretanje i odobravanje integriranih studija (1.-5. godina s diplomskim radom) u slučajevima kada 75% ili više sadašnjih studenata s nekog (smjera) preddiplomskog studija upisuje isti ili vrlo sličan studij (smjer) na diplomskoj razini.

Zbog ekonomske krize i mogućeg ugrožavanja financijske situacije na sastavnicama u sljedećih nekoliko godina, podržao bih veće kvote za izvanredne studente koji studiraju uz plaćanje, kao i veću mogućnost **pokretanja stručnih studija** uz plaćanje školarine ako to ne ugrožava dobar omjer nastavnika i studenata na visokom učilištu.

4.3.2. Cjeloživotno obrazovanje

U sklopu cjeloživotnog obrazovanja potaknuo bih, na sastavnicama koje to žele učiniti, mogućnost sustavnoga doškoloavanja za sve koji su završili četverogodišnji dodiplomski studij tako da mogu steći razinu završenog diplomskog studija. Na taj način vjerojatno bi se mogla osigurati dodatna sredstva kroz školarine, ali i kroz moguće financiranje doškoloavanja u deficitarnim zanimanjima uz poticaje odgovarajućih državnih tijela i velikih kompanija. Naime, u sve više oglasa za zapošljavanje traži se razina diplomskog studija, pa oni s diplomom četverogodišnjeg studija, usprkos izjednačenosti prema zakonskim odredbama, mogu imati slabije mogućnosti primanja na posao temeljem takvih natječaja.

Još bi plodnije bilo pokrenuti, gdje je to moguće, razne programe doškoloavanja ili dodatne naobrazbe u specifičnim strukama, usmjerenjima ili temama za građanstvo tijekom cijela života, koji bi ljudima povećavali mogućnost zapošljavanja ili omogućivali dodatnu naobrazbu ili praćenje najsuvremenijih tokova razvoja njihove struke. Takvi bi programi Sveučilištu mogli osigurati i dodatne vlastite prihode od polaznika koji već dobrim dijelom jesu zaposleni, ali žele napredovati u poslu, ili proširiti naobrazbu.

Također bi, gdje je to moguće, bilo dobro na sastavnicama koje to još nemaju, potaknuti osnivanje centara za cjeloživotno obrazovanje koji bi nudili i kraća osposobljavanja (npr. za certifikate), a prema potrebama tržišta obrazovanja i mogućnostima na sastavnici. Pri tome treba za cjeloživotno učenje ponuditi i mogućnost e-obrazovanja (*on-line* studija).

4.3.3. Potpora Sveučilišta razvoju gospodarstva, društva i kulture

Sveučilište u Zagrebu djeluje i provodi obrazovanje usmjereno prema razvoju gospodarstva, društva i kulture. Na nacionalnoj razini imalo je i ima najveći doprinos u razvoju društva, gospodarstva, umjetnosti i kulture. Pri tome ima od svih institucija daleko najjače znanje i iskustvo u području prirodnih i tehničkih znanosti, informacijske i komunikacijske tehnologije, biomedicine i biotehnike (STEM) kao izvora ključnih kompetencija za razvoj gospodarstva, proizvodnje i tehnologija, pa tako i društva u cjelini. Međutim, posebno treba naglasiti da i u društveno-humanističkom i umjetničkom području Sveučilište u Zagrebu ima relevantan međunarodni ugled i kvalitetu bez kojih nema kreativnog i odgovornog društva svjesnog vlastitog konteksta, kulture i identiteta. Humanističke i društvene znanosti nuždan su dio infrastrukture svake demokracije. Pri tome ne treba zaboraviti da one predstavljaju neizostavna infrastrukturna područja i za sustav osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja bez kojih nema čak ni pismenosti, ni komunikacije sa svijetom na stranim jezicima, a kamoli dovoljnog broja i dovoljno kvalitetnih kandidata za upis na visokoškolsko obrazovanje.

4.3.4. Internacionalizacija Sveučilišta

Studenti koji danas studiraju trebat će uspješno djelovati u međunarodnom i multikulturnom okruženju tako da iskustvo o tome trebaju steći i tijekom studiranja. Tome najviše doprinosi mobilnost studenata kroz različite programe Europske unije za mobilnost studenata, posebno programa Erasmus.

Jednako tako je važna i dolazna mobilnost studenata ali i nastavnika, radi iskustva „internacionalizacije kod kuće“. Stoga treba dodatno razviti i uspostaviti mehanizme za poticanje mobilnosti nastavnika i studenata.

Potrebno je poticati i organiziranje i izvođenje studijskih programa na stranim jezicima (osobito engleskom), ali isto tako i razvijanje takvih programa na stranim jezicima (osobito engleskom) koji će omogućiti obrazovanje radi zapošljavanja u Europi.

Isto tako treba i dalje poticati izvođenje pojedinih kolegija na stranim jezicima, pri čemu treba prikladno motivirati nastavnike. Ne treba zaboraviti ni podcijeniti da se već sada mnogi filološki programi ili kolegiji i izvode na stranim jezicima.

Na taj način će se s jedne strane privlačiti strani studenti iz EU i šire, ali i ostvariti tzv. „internacionalizacija kod kuće“ za domaće studente, posebno one koji neće imati mogućnosti sudjelovati u međunarodnoj mobilnosti, već će iskustva komunikacije na stranom jeziku, kao i rada u multikulturnoj sredini, steći na Sveučilištu u Zagrebu.

4.3.5. Pristupačnost studija i potpora studentima

Za učinkovito i kvalitetno obrazovanje potpora studentima predstavlja, uz istraživanje i nastavu najvažniji segment obrazovanja pa se u Berlinskoj deklaraciji izvrsnost studenata usko povezuje s izvrsnošću društvene infrastrukture i sustavom potpore studentima.

Da bi se studenti studiranjem oblikovali kao sudionici demokratskog i multikulturnog društva, Sveučilište treba poticati načela moralnosti, etičnosti i tolerancije. To uključuje i jednake mogućnosti za studente s invaliditetom i druge podzastupljene skupine osiguravanjem pristupačnosti i podizanjem kvalitete visokog obrazovanja.

Na ovom je području mnogo napravljeno pionirskim djelovanjem Filozofskoga fakulteta i posebno na Sveučilištu osnovanim Centrom za savjetovanje i podršku studentima koji će djelovati kao jedinstveni centar za informiranje, dostupan studentima svih sastavnica, u okviru kojeg će djelovati i postojeći Ured za studente s invaliditetom.

Pri tome radna verzija dokumenta "Strategija razvoja sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu (2013. - 2025.)" predstavlja dobru osnovu za rad Centra u područjima razvoja akademskih vještina, razvoja i upravljanja karijerom, što uključuje i područje stručne prakse, razvoja komunikacijskih i socijalno-emocionalnih vještina, savjetovanja u slučaju osobnih i akademskih teškoća, potpore studentima s invaliditetom, mentalnog zdravlja, zdravstvene zaštite, potpore podzastupljenim i drugim skupinama studenata kojima je potrebna dodatna podrška, ali i potpore nastavnom, stručnom i administrativnom osoblju u djelovanju na ovom području.

U ovaj segment ulazi i studentska zdravstvena zaštita i studentski standard (smještaj, prehrana, student servis), pri čemu će u ovom segmentu, a u vezi s problemima Studentskoga centra trebati intenzivno pregovarati s MZOS, te posebno nastojati da se dovrše započeti studentski restorani, kako bi se svim studentima Sveučilišta osigurale jednake mogućnosti pristupa studentskoj prehrani na samim sastavnicama.

4.3.6. Ljudski potencijali i međukulturna suradnja i dijalog

Sveučilište u Zagrebu posjeduje ogroman ljudski potencijal, studenata, nastavnika, zaposlenika, gostiju iz inozemstva. Raznolikost među tim ljudima, njihovo podrijetlo, svjetonazor, navike, razmišljanja i reakcije, zbog prirode djelatnosti sveučilišta općenito, mnogo je veća nego, statistički gledano, raznolikost u hrvatskome društvu.

U proteklih smo nekoliko godina npr. bili svjedoci različitih reakcija studenata na društvena kretanja, ovisno o sastavnicama sveučilišta s kojih su dolazili. Također smo u društvenom životu Hrvatske sve više svjedoci nedostatka dijaloga, sve veće netolerancije te je

potrebno učiniti sve da bi sa sveučilišta izlazili stručnjaci koji će u tom pogledu biti obrazovani, formirani i informirani.

Smatram da se za sve koji čine te ljudske potencijale treba pobrinuti kako bi prepoznali vrijednosti života u multikulturnom europskom društvu te razvili programe i djelovanja putem kojih će se razvijati osjetljivost na interkulturene razlike i sposobnosti dijaloga, kako bi se uspješno uklopili u hrvatsko i europsko društvo.

Područja aktivnosti:

- Ljudski potencijali
 - međuljudski odnosi (akademski etos)
 - uključivanje osoba s posebnim potrebama
 - uključivanje stranaca
 - ljudski susret s različitim/drugačijima
 - akademsko prijateljstvo
 - razvijanje vrlina sveučilištaraca
- Međukulturna suradnja i dijalog
 - promicanje mira i pomirenja
 - promicanje i zaštita društvene i akademske pluralnosti
 - promicanje komunikacije utemeljene na istini i pravednosti
 - upoznavanje i promicanje kulturne raznolikosti
 - suradnja među konfesijama/religijama i svjetonazorima i promicanje dijaloga među njima
 - vježbanje i promicanje društvenoga dijaloga
 - stjecanje kvaliteta akademskog dijaloga
 - dijalog među disparatnim, ali komplementarnim elementima
 - o dijalog sveučilišta i društva (užeg, hrvatskog, i šireg, europskog)
 - o dijalog sveučilišta i medija (javnih i privatnih)
 - o dijalog kao oblik promicanja tolerancije među različitostima unutar sveučilišta
 - o dijalog religije i znanosti unutar sveučilišta
 - o dijalog među religijama, konfesijama i svjetonazorima unutar sveučilišta

S obzirom na posvemašnju važnost teme smatram da je za brigu u ovom području djelovanja Sveučilišta u Zagrebu poželjno osigurati prorektorsko mjesto.

4.4. Upravljanje kvalitetom

Sveučilište u Zagrebu tradicionalno vodi brigu o kvaliteti u svim aspektima svojeg akademskog djelovanja. U posljednjih nekoliko godina, zbog potreba uspostavljenog sustava vanjskih vrjednovanja i kontrole kvalitete na nacionalnoj razini, ali i šire, uspostavljen je i formalni okvir sustava osiguravanja kvalitete. Predloženi radni dokument "Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu" iz siječnja 2014. Sveučilišne radne skupine predstavlja dobro polazište za daljnja poboljšanja.

U tom smislu treba nastojati na daljnjem "unaprjeđenju sustava osiguravanja kvalitete u svim područjima djelovanja na razini Sveučilišta i sastavnica, osiguravanju minimalnih

standarda kvalitete u svim područjima i na svim razinama i poticanju razvoja kulture kvalitete koja podržava izvrsnost u svim aspektima misije Sveučilišta".

Međutim, kao opće načelo, postojeće i uglavnom dobro razrađene sustave upravljanja kvalitetom u nastavi i na doktorskim studijima trebalo bi koristiti na takav način da ne predstavlja nepotrebno dodatno administrativno opterećenje. Potrebno je dodatno unaprijediti poticanje znanstvene produktivnosti i unaprjeđenje upravljanja kvalitetom na području znanstvenoistraživačkog rada.

4.5. Razvoj sporta na Sveučilištu u Zagrebu

Sveučilište u Zagrebu tradicionalno vodi brigu i o sportu. Međutim, nedostajao je sustavan strateški pristup koji je nadoknađen donošenjem prijedloga/radne verzije dokumenta "Strategija sporta na Sveučilištu u Zagrebu" u siječnju 2014. Kao misija i vizija u tom području navodi se da je potrebno "da Sveučilište u Zagrebu ... zadrži položaj vodećeg hrvatskog i jednog od vodećih regionalnih sveučilišta u području sporta, s visokim udjelom studenata i zaposlenika koji su tjelesno aktivni i s odgovarajućom sportskom infrastrukturom" i jednako tako da će "prepoznavanjem dobrobiti bavljenja sportom i tjelesnim vježbanjem, uvažavanjem učinaka tjelesnoga vježbanja na zdravlje te imajući na umu odgojne i moralne potencijale koje posjeduje sport, Sveučilište u Zagrebu promovirati utjecaj sporta i tjelesnog vježbanja na akademsku zajednicu i na šire društveno okruženje razvijajući svijest o uravnoteženom i kvalitetnom stilu življenja, na taj način doprinoseći zdravom i prosperitetnom društvu".

Stoga na Sveučilištu u Zagrebu treba održati i unaprijediti ustroj sporta i tjelesnog vježbanja, nastavu tjelesne i zdravstvene kulture, sustav sportskih natjecanja, rekreacijsko tjelesno vježbanje studenata, rekreacijsko tjelesno vježbanje zaposlenika Sveučilišta, organizirati bavljenje sportom i tjelesno vježbanje studenata s invaliditetom, te osigurati objekte za potrebe sporta i tjelesnog vježbanja.

Za to je potrebno osigurati stručne kadrove za potrebe sporta i tjelesnog vježbanja na Sveučilištu te adekvatno financiranje sporta i tjelesnog vježbanja, te znanstvenih istraživanja na tu temu.

Posebno treba naglasiti da treba uložiti sve snage radi promicanja svih navedenih vrijednosti, ali i međunarodne promidžbe Sveučilišta u Zagrebu, kako bi se u 2016. godini osigurala sva potrebna infrastruktura za održavanje Univerzijade u pogledu prostornih i ljudskih resursa.

Zbog svoje važnosti, treba razmisliti o mogućnosti dodatnog prorektorskog ili savjetničkog položaja za sport i bavljenje sportom u Upravi Sveučilišta.

4.6. Prostorni razvoj Sveučilišta

Sveučilište u Zagrebu ušlo je u 21. stoljeće suočeno s novim izazovima koji će uzrokovati značajne strukturne promjene u njegovu daljnjem razvoju. Budući da ono u budućnosti mora i dalje želi biti jako istraživačko sveučilište, mora osigurati djelovanje u odgovarajućem prostornom okruženju.

Radna verzija dokumenta "Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu 2013. - 2025." iz veljače 2014. daje kompetentnu i prihvatljivu misiju i viziju prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta koje trebaju osigurati da prostori i zgrade zadovolje sveučilišne zahtjeve u nastavi i učenju, istraživanju te akademskim i društvenim potrebama stvarajući pri tome osjećaj mjesta i akademskog identiteta. Ujedno je vizija

Sveučilišta da osigura razvoj četiriju kampusa u Zagrebu (Zapadni, Središnji, Sjeverni i Istočni) te kampusa u Varaždinu kao kampusâ svjetske klase za naše studente, zaposlenike i posjetitelje.

Jednako tako treba osigurati smještaj za studente, studentsku i akademsku razmjenu. Osnovni je problem financiranje svih tih aktivnosti. Očekuje se financiranje kroz strukturne fondove Europske unije, međutim predvidljive su teškoće u dobivanju financiranja.

U budućem razdoblju jedan od osnovnih prioriteta Sveučilišta treba biti prostorni razvoj sveučilišta te financiranje toga razvoja na načine predviđene u predloženoj Strategiji prostornoga i funkcionalnoga razvoja Sveučilišta.

4.7. Integrirani akademsko-poslovni informacijski sustav Sveučilišta u Zagrebu

S obzirom na promjenjivu prirodu visokoga obrazovanja i pritiska na njegove institucije kako bi se zadovoljili brojni i razni zahtjevi interesnih skupina, značenje uloge informacija u upravljanju visokim obrazovanjem dramatično je poraslo, posebice u segmentu zadovoljavanja informacijskih potreba države i subjekata iz profitnog sektora s kojima sveučilište surađuje.

Informacijski sustavi Sveučilišta ne pribavljaju informacije samo za upravljanje sveučilištem već i za sve članove sveučilišne zajednice. Zbog visokog stupnja autonomije pojedinih komponenata sveučilišta, oni moraju biti dovoljno fleksibilni. Zbog velikog raspona korisnika ti sustavi moraju biti izdržljivi i sigurni u skladu sa standardima EU. Njihova upotreba mora biti jednostavna. Usprkos tim razlikama, uspjeh sveučilišta zavisi i o upotrebi primjerene informacijske tehnologije u svakodnevnim aktivnostima.

Sve veći zahtjevi koji se postavljaju pred vodstvo Sveučilišta u pogledu sveobuhvatnog upravljanja svim segmentima poslovanja, s ciljem da se cjelokupnim poslovanjem upravlja na što učinkovitiji način, pretpostavljaju korištenje suvremenih ICT tehnologija i rješenja koja omogućuju integralno praćenje svih poslovnih informacija koje se koriste kao podloga za donošenje operativnih, taktičkih, strateških i financijskih odluka. Učinkovitost financijskog aspekta upravljanja poslovanjem, a koji se temelji na upravljanju prihodima s jedne strane, a rashodima s druge strane, znatno ovisi o integraciji svih elemenata poslovno informacijskog sustava sveučilišta.

Pri tome je nužno uspostaviti funkcionalnu integralnost sustava u kojem ne postoji neopravdana redundancija, kako bi donošenje poslovnih odluka bilo što efikasnije. Pod integralnosti se ne misli samo na pokrivanje svih funkcija i sastavnica unutar sveučilišta, već i na integraciju s drugim informacijskim sustavima iz okruženja: s informacijskim sustavima drugih sveučilišta u EU, ali i s informacijskim sustavima državne uprave (npr. COP), poslovnih partnera, korisnika.

Organizacija funkcionalno integriranog sveučilišta, uz primjenu financiranja iz cjelovitog iznosa, odnosno na osnovi cjelovitih programskih ugovora, znatno se može ubrzati kao i unaprijediti primjenom nekoga od suvremenih visoko integriranih aplikativnih rješenja poput onoga koje sada promjenjuje i Sveučilište u Zagrebu za svoj IPISVU sustav, a koja svojim funkcionalnostima mogu pokriti sve segmente akademskog i poslovnog sustava sveučilišta i svih njegovih sastavnica.

4.8. Financiranje Sveučilišta

Odnos prema financiranju Sveučilišta u Zagrebu, upravo zbog posljedica ekonomske krize pojačanih u recesiji, treba biti odgovaran, realan i inovativan.

Zalažem se za uvođenje cjelovitih programskih ugovora koje treba dogovoriti u temeljitim i pravovremenim dogovorima sa svim sastavnicama, i u konstruktivnim i partnerskim pregovorima sa MZOS, ali i svim ostalim sveučilištima u Hrvatskoj te Gradom Zagrebom. U nekim slučajevima trebat će voditi takve pregovore i s drugim gradovima i regijama (Varaždin, Mostar, Sarajevo, Ljubljana, EU i šire).

Pri tome je potrebno zajednički dogovoriti kriterije financiranja sastavnica primjerene njihovim područjima djelovanja te razvojnim, znanstveno-nastavnim, umjetničkim, prostornim i drugim potrebama.

4.8.1. Financiranje osnovnih djelatnosti

U proteklom razdoblju zbog restrikcija u financiranju znanosti i visokoga obrazovanja nastavilo se kontinuirano povećavanje udjela osobnih dohodaka u proračunu Sveučilišta tako da stalno iznosi više od 85%, dok je udio troškova poslovanja stalno manji od 15%, pri čemu standardni kriteriji razvijenih europskih zemalja govore o recesiji i stagnaciji ako udio troškova poslovanja u proračunu nije veći od 25 do 30%.

S obzirom na to da se u sljedećem razdoblju teško može očekivati povećanje sredstava, a situacija s državnim proračunom je takva da se može očekivati dodatno smanjenje sredstava, pri čemu Sveučilište nema previše slobodnog prostora za ublažavanje posljedica nedovoljnog financiranja, bit će potrebno poduzeti mjere koje mogu biti smanjenje troškova poslovanja, kao na primjer privremeni prekid financiranja onih projekata koji nisu strateški važni, a ne donose rast prihoda nego predstavljaju samo trošak. Druga je mogućnost povećanje prihoda novim djelatnostima, pri čemu se to ne može očekivati od svih sastavnica. Međutim sve takve mjere bit će potrebno temeljito raspraviti s dekanima svih sastavnica. Trebat će biti inovativan i aktivan u pronalaženju izvora financiranja.

4.8.2. Financiranje kapitalnih ulaganja

Mnoge sastavnice imaju potrebu za dodatnim ili novim prostorima i nužno je pokrenuti novi ciklus kapitalnih ulaganja. Bez obzira na razumijevanje realnih državnih problema, treba ponovo razgovarati s najodgovornijim osobama za razvoj sustava znanosti i vidjeti na koji bi se način u dogledno vrijeme mogla pronaći nova sredstva za kapitalnu izgradnju za koju treba eventualno ponovo odrediti prioritete, a postojeće projekte svakako pokušati završiti. Također treba nastojati osigurati sredstva i iz drugih izvora.

Što se tiče projekata kampusâ, treba analizirati projekciju budućih troškova do kompletiranja projektne prijave i aplikacije za sredstva EU. Što se tiče projekta kampusa Borongaj, treba svakako nastojati nastaviti napredovanje u prijavi projekta koji je zastao, uz eventualne manje izmjene ili korekcije, budući da je moguć nastavak i produbljivanje ekonomske krize te višegodišnje smanjenje prihoda građana, uključujući i zaposlenike sveučilišta. Međutim to vrijedi i za sve projekte navedene u radnoj verziji "Strategije prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu 2013. – 2025."

U slučaju daljnjeg zastoja u prijavi projekta ili nemogućnosti da se osigura potpora za projekt od strane MZOS, zajedno s Građevinskim i Arhitektonskim fakultetom, kao i Ekonomskim fakultetom, a na temelju istraživanja interesa i mišljenja sastavnica, mogla bi se izraditi nova verzije prijave, više u skladu s ekonomskom situacijom i izglednim iznosom koji se može dobiti iz europskih fondova i odgovarajućih izvora u Republici Hrvatskoj (zemljište od Grada Zagreba i RH).

5. USTROJ SVEUČILIŠTA, TIJELA I LEGISLATIVNA PODLOGA

Na Sveučilištu u Zagrebu i njegovim tijelima, Rektorskom kolegiju u širem sastavu, i kako je najavljeno u vrijeme pisanja ovoga programa, na 8. sjednici Senata Sveučilišta u Zagrebu, od 11. veljače 2014., raspravlja se i o prijedlogu "Elaborat o ustroju i upravljanju Sveučilištem u Zagrebu" na kojem je radila Radna skupina Senata Sveučilišta, a koji nosi datum 8. veljače. Uz taj materijal dodani su i pisani komentari stručnjaka pravnika članova Radne skupine, kao i odgovori na komentare prof. dr. Alekse Bjeliša, rektora Sveučilišta u Zagrebu.

Taj dokument, u koji je ugrađeno mnogo pozitivne energije, s nekim odličnim razmatranjima, Radna skupina nije donijela jednoglasno, što načelno nije neočekivano, pa se u slučaju nesuglasja navode izložene alternative. Uz to se predlažu i neke zakonodavne promjene, pa bi njegovo puno provođenje ovisilo i o promjenama zakona. Također postoje i primjedbe spomenutih pravnih stručnjaka u povjerenstvu o zakonitosti, pa i ustavnosti nekih predloženih rješenja, osobito onih koji se odnose na pravnu osobnost Sveučilišta i njegovih sastavnica. Jednako tako postoje i primjedbe na ustroj prema grozdovima, odnosno uloga i značaj grozdova. Zbog svega toga taj dokument će trebati pažljivo proučiti i o njemu temeljito raspraviti u sljedećem razdoblju. Meni se čini da se pravna osobnost fakulteta i akademija na tako veliku sveučilištu ne bi smjela dovoditi u pitanje (što iz dokumenta nije jasno) ako se ne želi dovesti u pitanje funkcioniranje i infrastruktura sveučilišta te ako se želi omogućiti dinamičnost razvoja sveučilišta koju mogu donijeti kreativne inicijative sa sastavnica. Dakle, bolja koordinacija i supsidijarna raspodjela ovlasti, a ne centralizacija ni izloženost lakšim pritiscima izvana (čak ni kada se zovu „upravljivost“) na centralizirano sveučilište. Isto tako, povezivanje u grozdove može biti plodno kada ga sastavnice vide kao bolji oblik koordinacije, a štetno ako se nameću neodrživa spajanja po mehaničkome principu. Treba poštovati racionalne argumente, kao i slobodu izbora.

Prema tome, treba pričekati javnu raspravu, u kojoj će Senat, nadam se i uz sudjelovanje kandidata za rektora u toj raspravi, donijeti konačnu verziju toga strateškoga elaborata.

Ono što mogu već sada reći, jest da u svojem programu prihvaćam načelno sve Strateške dokumente koje je donio Senat Sveučilišta u Zagrebu te prijedloge/radne verzije pojedinih strategija koje su donijele radne skupine. Na te dokumente imao sam primjedbe koje su navedene u mojem programu. On jest program kontinuiteta i prihvaća sve dobro što je postignuto, ali je isto tako i program poboljšanja upravljanja Sveučilištem u mnogim segmentima koji su većinom nezavisni od donesenih odnosno predloženih strategija.

6. UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM

Upravljanje na Sveučilištu mora biti u skladu sa zakonima i Statutom Sveučilišta. Budući da se Sveučilište u Zagrebu kao sustav sastoji od velikog broja sastavnica, s vrlo velikim brojem zaposlenika i još većim brojem studenata, postoje gledišta da takvim sustavom nije moguće upravljati zbog njegove veličine i prevelike autonomije sveučilišnih sastavnica koja se temelji na njihovoj pravnoj osobnosti bez značajne integracije.

Smatram da takva gledišta ne stoje, te da se velikim sveučilištem poput našeg, mora upravljati drukčije nego malim sveučilištima.

Moje je mišljenje da u gledištima koja govore o neupravljivosti sustava postoji sustavno ugrađena neka vrsta nepovjerenja u nositelje pojedinih ovlasti na sastavnicama, gledano s razine Sveučilišta, te da neke procedure znaju zbog toga biti neprihvatljivo dugotrajne.

Na primjer, u slučaju iznenadnog odlaska nekog administrativnog zaposlenika na bolovanje, dekan može zaposliti zamjenu na određeno vrijeme tek nakon prilično dugotrajnog postupka čekanja na suglasnost Rektora koju je on prema Statutu Sveučilišta dužan dati.

Također smatram da gledišta koja govore o potrebi da dekani budu samo administrativni upravljači bez akademske komponente, nisu u duhu stoljetne tradicije sveučilišta, niti na korist svrsi sveučilišta i njegovih sastavnica.

Činjenica da su dekani izabrani prema zacijelo najdemokratskijem postupku u zemlji, a za izbor moraju tajnim glasanjem dobiti potporu više od polovice ukupnoga biračkoga tijela, govori da imaju puni mandat da odlučuju o poslovima i postupcima u skladu sa svojim statutarnim i zakonskim ovlastima. Oni, smatram, po prirodi svojega posla, imaju najviše informacija te bi trebali s punim autoritetom sudjelovati u donošenju odluka u konzultaciji s rektorom, a na temelju unaprijed dogovorenoga plana.

Davanjem povjerenja njihovu radu i zahtjevima skratile bi se mnoge sada dugotrajne procedure, a da za to nisu potrebne statutarne izmjene.

Smatram da Sveučilište čine prvenstveno sastavnice te da radi učinkovitoga i jednostavnoga djelovanja sastavnicama treba omogućiti da posluju prema svojim strateškim planovima koje svaki novi dekan treba predložiti u svojem programu. Programi rada dekana moraju imati i mjerljive ciljeve i pokazatelje uspješnosti. Primjena ujednačene metodologije u izradi strateških planova razvoja sastavnica osigurat će rektoratu pravovremeno i ujednačeno praćenje razvoja pojedinih sastavnica i sveučilišta kao cjeline.

Dakle, bolja koordinacija i supsidijarna raspodjela ovlasti, a ne centralizacija ni izloženost lakšim pritiscima izvana (čak ni kada se zovu „upravljivost“) na centralizirano sveučilište. U tome se sastoji (funkcionalna) integriranost Sveučilišta radi učinkovitosti, ali uz izbjegavanje birokratiziranosti.

Radi boljeg funkcioniranja Sveučilišta kao cjeline potrebno je poduzeti niz aktivnosti i osigurati dodatnu podršku koju bi sastavnicama trebali omogućiti djelatnici različitih ureda u Rektoratu, na primjer:

- novoizabrani dekani i prodekani sastavnica vjerojatno bi trebali imati (prije i odmah nakon stupanja na dužnost) mogućnost dodatnog informiranja o budućim poslovima, a ako žele ili traže, i dodatnog obrazovanja iz područja menadžmenta u visokom obrazovanju, pravnih i ekonomskih tema, tema vezanih uz upravljanje ljudskim resursima i sl., što bi mogli osigurati zaposlenici u uredima Rektorata, stručnjaci s Pravnog i Ekonomskog fakulteta, savjetnici izvan Sveučilišta i dr.
- broj zaposlenika u pojedinim uredima Rektorata prilično je velik, pa iako je dobar dio tih zaposlenika zaposlen samo privremeno, tj. kao usavršavanje uz potporu države ili kroz projekte, treba pažljivo analizirati stanje i eventualno provesti racionalizaciju u poslovanju te uvesti bolju organizaciju.
- također bi bilo korisno nastojati povezati zaposlenike na specifičnim radnim mjestima na različitim sastavnicama (npr. prodekane iz pojedinih područja, voditelje doktorskih studija, voditelje računovodstva, tajnice i voditelje pravnih službi, predstavnike centara za transfer tehnologije ili cjeloživotno obrazovanje) kako bi se istražili i diseminirali primjeri dobre prakse.

Jako sveučilište čine jake sastavnice, jake sastavnice snažnih vijeća područja/grozdova koja moraju postati centri stvaranja strategije razvoja različitosti, reputacije i inovacije. U tome smislu povezivanje u grozdove može biti plodno kada ga sastavnice vide kao bolji oblik koordinacije, a štetno ako se nameću neodrživa spajanja po mehaničkome principu. Zagrebačko sveučilište mora vratiti vrhunski akademski i medijski ugled zagrebačkih „škola“ (npr. medicine, arhitekture, slavistike ...), ali i stvarati nove u skladu sa strategijom i potrebama razvoja.

Tako ćemo privući i studente i iz drugih zemalja, što može biti novi oblik stvaranja prihoda, a svakako i znak ugleda i umreženosti Sveučilišta.

7. ZAVRŠNE PORUKE

Ako budem izabran za rektora okupit ću oko sebe tim vrhunskih stručnjaka na temelju konzultacija sa svim sastavnicama. Bez potpore sposobnih stručnjaka voljnih da rade i saslušaju suprotne argumente ne može se voditi složen poslovni akademski sustav poput Zagrebačkog sveučilišta.

U tome smislu vjerojatno ću, radi boljega upravljanja, predložiti veći broj prorektora i/ili savjetnika nego što ih ima sada, ostvarivši u drugim segmentima racionalizaciju poslovanja Rektorata.

U svojem djelovanju kao rektor Zagrebačkog sveučilišta, u komunikaciji sa svim relevantnim čimbenicima akademskoga, društvenoga i političkoga života uvijek ću se odnositi u skladu s vrsnoćom Zagrebačkog sveučilišta zastupajući snažno njegove interese kao cjeline i kao prvog među svim ostalim jednakim sveučilištima u Hrvatskoj, ne zbog povijesnog prioriteta, nego stvarnih ljudskih i znanstvenih potencijala, ostajući pri tom uvijek otvoren za konstruktivnu suradnju, dijalog i pružanje pomoći drugima.

Dionici te vrsnoće svi su naši nastavnici, studenti i zaposlenici.

U cjelokupnom svojem djelovanju držat ću se i svih općih načela ovoga programa.

U svojem postupanju, ponašat ću se na jednak način kako sam se ponašao u posljednjih devet godina, pet godina kao prodekan i posljednje četiri i pol godine kao dekan možda najsloženijega i najvećega fakulteta u Hrvatskoj, sa strukturom i veličinom sveučilišta, osam godina kao član Vijeća DH područja, također gotovo sedam godina kao član Senata i četiri i pol godine kao predstavnik vijeća DH područja u Rektorskom kolegiju u proširenom sastavu te gotovo deset godina kao vanjski član dvaju saborskih odbora. Uložit ću sve svoje znanje, iskustvo, vrijeme i trud u obavljanje te časne dužnosti, zastupajući bez straha i bojazni sva ona načela koja doprinose razvoju znanosti, obrazovanja, umjetnosti, kulture, tehnike i tehnologije, kojih je Sveučilište u Zagrebu najvažniji predstavnik i nositelj u Republici Hrvatskoj i šire.

Nastojat ću u svojem djelovanju i dalje prema svima biti dobrohotan, spreman na toleranciju i dijalog, spreman na suradnju sa svima, ali ne bježeći pak od suprotstavljanja u akademskoj raspravi, spreman saslušati svakoga i pomoći svakomu, ali ne tolerirajući nezakonite ili neetične postupke.