

Sveučilište u Zagrebu

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

za mandatno razdoblje
ak. god. 2026./2027. – ak. god. 2029./2030.

**KORIŠTENJEM STOLJETNOG INSTITUCIONALNOG
ISKUSTVA DO IZVRSSNOG, SVJETSKI RELEVANTNOG I
PARTICIPATIVNOG SVEUČILIŠTA**

Dr. sc. Ivan Koprić

Redoviti profesor u trajnom izboru

Zagreb, 29. prosinca 2025.

Sažetak

Program rada pristupnika za rektora Sveučilišta u Zagrebu za mandatno razdoblje akademskih godina 2026./2027. do 2029./2030., pod nazivom „KORIŠTENJEM STOLJETNOG INSTITUCIONALNOG ISKUSTVA DO IZVRISNOG, SVJETSKI RELEVANTNOG I PARTICIPATIVNOG SVEUČILIŠTA“, predstavlja novu koncepciju Sveučilišta koja stremi korjenitim pozitivnim promjenama. Sveobuhvatan je to strateški dokument koji analizira trenutno stanje Sveučilišta i predlaže konkretne mjere za njegov razvoj. Dokument ističe potrebu za modernizacijom, demokratizacijom i internacionalizacijom, s fokusom na studente, znanost, umjetnost i suradnju s društvom.

Dokument započinje SWOT analizom koja identificira snage poput tradicije, veličine (preko 68.000 studenata, 600 programa, 8.000 zaposlenih), raznolikosti studijskih programa, uključenosti u međunarodne tokove, stvaralaštva nastavnika i lepeze kulturnih i sportskih aktivnosti. Slabosti uključuju sporost usklađivanja programa s tržištem rada, slab udio stranih studenata i nastavnika, nedovoljnu podršku razvoju kadrova, infrastrukturne deficite, nedostatak koordinacije i centralizaciju upravljanja. Prilike leže u ljudskim potencijalima, razvoju cjeloživotnog obrazovanja, digitalizaciji, umrežavanju s inozemnim sveučilištima i alumni mrežom, dok prijetnje čine nesigurno financiranje, demografski pad broja studenata, smanjenje autoriteta znanosti i nedostatak suradnje.

Misija Sveučilišta je stvaranje, očuvanje i širenje znanja kroz izvrsnost, integritet i otvorenost u nastavi, istraživanju i umjetnosti, s doprinosom gospodarstvu i društvu. Vizija je stvaranje Sveučilište kao međunarodno prepoznatog lidera u nastavi i istraživanju, integriranog u globalne mreže, s fokusom na inovacije i rješavanje društvenih izazova. Temeljna načela uključuju participativno upravljanje, održivost, akademske slobode i inovacije, dok vrijednosti obuhvaćaju razvojnu perspektivu, izvrsnost, internacionalizaciju, digitalnu transformaciju, etiku, raznolikost i servisnu orijentaciju.

Pet ključnih pravaca razvoja su: nova razvojna središta i suradnja s gospodarstvom; otvaranje za ranjive skupine i strane studente uz unaprjeđenje studentskog iskustva; digitalna transformacija i otvorena znanost s integracijom umjetne inteligencije (AI); jačanje suradnje s najboljim svjetskim sveučilištima i međunarodna prepoznatljivost te demokratizacija upravljanja s reorganizacijom Rektorata kao koordinacijskog servisa. Ovi pravci provodit će se kroz osam posebnih područja, s prioritetima poput izmjena Statuta, transformacije Rektorata i

uspostave novih odbora koji trebaju osigurati visoku participativnost unutarnjih procesa i brze prilagodbe okolnostima koje se stalno, radikalno mijenjaju.

Prvo područje naglašava modernizaciju kroz strateški pristup, okupljanje svih dionika, digitalizaciju i internacionalizaciju. Prioriteti uključuju jačanje položaja fakulteta i akademija, transformaciju Rektorata u vizijsko središte, uspostavu savjeta za participaciju, razdvajanje Senata i Rektora (bez prorektora u Senatu), jačanje vijeća područja, snažno uključivanje Sveučilišnog vijeća i Gospodarskog savjeta, osnivanje novih odbora s alumnima te uvođenje sveučilišnih savjeta za pojedine strateške ciljeve. Naglasak je na transparentnosti, akademskim slobodama, etici (posebno u kontekstu AI) i razvojnoj perspektivi s desetogodišnjom strategijom.

Drugo područje odnosi se na studente – Sveučilište ima 68.935 studenata, 424 preddiplomska/diplomska programa, 204 specijalistička i 61 doktorski. Izazovi su, u prosjeku, slabljenje interesa za programe, nužnost jačanja kompetencija nastavnika i bitno popravljivanje studentske pozicije i standarda. Prioriteti su razvoj suvremenih programa s evaluacijom (uključujući ocjene studenata i poslodavaca), inovativne metode učenja (obrnuta učionica, suradničko učenje), integracija AI i *online* programi, specijalistički programi za cjeloživotno obrazovanje, praktični rad (laboratoriji, prakse), razvoj nastavničkih kompetencija (uključujući mentore), *online* ankete s nagrađivanjem, studentska pozicija i standard (snažniji utjecaj kroz smislenije oblike sudjelovanja, kvalitetniji smještaj i prehrana), zdravstvena i psihološka podrška, inkluzija ranjivih skupina, stipendiranje od strane poslodavaca, briga za razvoj karijera, uključivanje studenata u upravljanje i upravljanje kvalitetom s „*digital by default*“.

Treće područje obuhvaća istraživanja, znanost i inovacije. Sveučilište je intenzivan znanstveni centar, ali s nedovoljnom interdisciplinarnošću i transferom znanja. Prioriteti su poticanje kvalitete istraživanja s podrškom (laboratoriji, vježbališta, časopisi), razvoj mladih istraživača, financiranje projekata, modernizacija doktorskih programa (engleski jezik, mobilnost), interdisciplinarni centri izvrsnosti, inovacijski hubovi, Ured za transfer tehnologije, nagrađivanje, otvorena znanost (FAIR principi, AI integracija), izdavačka djelatnost i baze.

Četvrto područje su umjetnost i kreativnost, gdje su prioriteti snaženje razumijevanja za specifičnosti rada u temeljnim umjetničkim poljima, uključivanje umjetničkog istraživanja i inovacija u integralni dio umjetničkog stvaralaštva i visokog umjetničkog obrazovanja, poticanje redefiniranja kriterija za valorizaciju i mjerenje ciljeva umjetničkog područja u sklopu programskog financiranja, potpora osmišljavanju i implementaciji umjetničkog dokorskog studija na inicijativu i za zainteresirane umjetničke grane koji bi omogućio adekvatan razvoj

umjetničko-istraživačkog rada, osmišljen pristup stipendiranju studenata i mobilnosti studenata i nastavnika, poticaj i podrška javnoj vidljivosti akademija kao stožernih ustanova nacionalnog visokog umjetničkog obrazovanja te podrška razvoju infrastrukture akademija i fakulteta s umjetničkom komponentom.

Peto područje su internacionalizacija i suradnja. Prioriteti su umrežavanje s vrhunskim sveučilištima, strateški napredak na rang listama, programi na engleskom, međunarodne akreditacije, mobilnost (ubrzavanje procedura), priznavanje kvalifikacija, dolazna mobilnosti privlačenje zapošljavanja stranih stručnjaka, suradnja s domaćim institucijama (AZVO, HAZU), tijelima vlasti i udrugama.

Šesto je područje digitalne transformacije, s fokusom na Strategiju digitalne transformacije, interoperabilnost sustava, edukaciju o AI, digitalne profile, transfer tehnologije i etiku AI (sveučilišno tijelo za digitalnu etiku, detekcija generiranog sadržaja).

Sedmo se područje odnosi na infrastrukturu i potencijale. Prioriteti su obnova infrastrukture (desetogodišnji plan), reorganizacija Rektorata (sistematizacija, fleksibilni rad, *secondment* – privremena „posudba“), digitalizacija procesa, baze podataka („*only-once*“), razvoj kadrova, financiranje (projektno, suradnja).

Osmo područje su društvo, umjetnost i kultura. Prioriteti su utjecaj na javne politike, inkluzija, cjeloživotno obrazovanje, alumni mreža, popularizacija znanosti, podrška umjetnosti (specifičnosti, doktorski studiji), kultura/sport, medijska prisutnost.

Uvodna riječ

Sveučilište u Zagrebu već dulje vrijeme razvija se nedovoljno brzo, usprkos brzo razvijajućim krizama i izazovnim vanjskim okolnostima, ali i prilikama koje se kroz te promjene otvaraju, manje-više nastojanjem fakulteta i akademija koje ga čine. Premda ima velike istraživačke, znanstvene, nastavne i poslovne kapacitete, Sveučilište u Zagrebu već dugi niz godina stagnira te je na relevantnim svjetskim listama sve lošije rangirano. Pritom Rektorat buja brojem zaposlenih te troši sve više novca, premda svojim fakultetima i akademijama ne nudi važne akademske usluge, kako to rade relevantna inozemna sveučilišta. Odlučivanje na Sveučilištu je tromo, bez suočavanja argumenata te opterećeno formalnim momentima i stvaranjem većine u odlučivanju kroz davanje prava glasa u Senatu prorektorima, dok se realni izazovi i šanse ne stavljaju na dnevni red. Potpora međunarodnoj suradnji fakultetima i akademijama je oskudna. Postoje povremena nastojanja da se u Rektoratu pokrenu studiji koji se već izvode na fakultetima i akademijama, kao nepotrebno unutarnja dupliciranje. Rektorat nije spreman pružati kadrovsku podršku kroz „posuđivanje“ (*secondment*) zaposlenika svojih stručnih službi fakultetima i akademijama.

U odnosu na koncept koju kroz svoj rad i aktivnosti zagovara sadašnja uprava Sveučilišta, ovim programom nudim novu koncepciju koja pokreće Sveučilište u smjeru stabilne, otporne i snažne, ali fleksibilne institucije, u potpunosti uključene u međunarodne i europske znanstveno-istraživačke i nastavne tokove temeljene na izvrsnosti, kvaliteti, profesionalnosti, pravdi, socijalnoj osjetljivosti i digitalnoj transformaciji. Zagovaram i zalažem se za Sveučilište koje putem partnerstva i suradnje sa svim svojim unutarnjim – studenti, nastavnici, istraživači, stručne službe – i vanjskim dionicima – gospodarstvo, civilno društvo, profesije, sve razine vlasti – ostvaruje sve svoje zadane ciljeve – izvrsno studentsko iskustvo, izvrsni znanstveni i umjetnički rezultati, kao i realne implikacije u društvenoj zajednici u smislu rješavanja društvenih i gospodarskih izazova.

Uvjeren sam kako ostvarenje koncepcije koju zagovaram možemo naše Sveučilište afirmirati kao relevantno i zanimljivo, produktivno i razvojno potentno europsko i svjetsko sveučilište.

Sadržaj

Sažetak	2
Uvodna riječ	5
I. OPĆI DIO: ANALIZA STANJA I OSNOVNI PRAVCI RAZVOJA	7
1. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT).....	7
2. Misija	9
3. Vizija.....	9
4. Temeljna načela i vrijednosti	9
5. Ključni pravci razvoja.....	11
II. POSEBNA PODRUČJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA	14
1. Modernizacija, demokratizacija, razvojna perspektiva i izvrsnost	14
2. Studenti, studijski programi i upravljanje kvalitetom	17
3. Znanstvena istraživanja, inovacije i prijenos znanja i tehnologije.....	21
4. Umjetnost i kreativnost: univerzalnost i identitet	24
5. Međunarodna prepoznatljivost, međunarodna i međuinstitucionalna suradnja.....	26
6. Digitalna transformacija i integracija umjetne inteligencije	29
7. Sveučilišna infrastruktura, financiranje, poslovanje i ljudski potencijali.....	32
8. Društvo, zajednica i kultura	35
III. ZAKLJUČAK	38
Prikaz temeljnih komponenti razvoja Sveučilišta	39

I. OPĆI DIO: ANALIZA STANJA I OSNOVNI PRAVCI RAZVOJA

1. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT)

Snage	Slabosti
• Tradicija, veličina i nacionalna uloga Sveučilišta u znanosti, umjetnosti i nastavi • Broj i raznolikost studijskih programa • Uključenost u međunarodne znanstvene i umjetničke tokove kroz projekte i mobilnost • Stvaralaštvo, prepoznatljivost i izvrsnost nastavnika • Inovacija, kreativnost i interdisciplinarnost • Usmjerenost na studente i jačanje iskustva studiranja na sastavnicama • Veze s gospodarstvom i društvenom zajednicom • Lepeza aktivnosti i uspjeha u području kulture i sporta kao faktora izgradnje nacionalnog i osobnog identiteta i građanskog društva	• Sporost u usklađivanju studijskih programa s potrebama društva, profesija i tržišta rada te perspektive zapošljavanja • Slab udio stranih studenata i nastavnika • Relativno slabo pozicioniranje i pad na međunarodnim ljestvicama uspješnosti • Nedovoljna podrška razvoju nastavničkih kompetencija i dugoročnom planiranju razvoja ljudskih potencijala • Infrastrukturni deficiti i sporost obnove oštećenih zgrada i opreme • Nedostatak koordinacije, podrške i transparentnosti u unutarnjim procesima s centralizacijom upravljanja • Neregulirana pitanja i procesi ne doprinose izvrsnosti • Neiskorištenost mogućnosti doprinosa gospodarstvu i društvu uslijed neuređenosti segmenata procesa transfera znanja i tehnologije • Veličina i nedovoljna koordinacija sustava čini ga sporim i nefleksibilnim te otežava povezivanje, okupljanje i sinergiju aktivnosti

Prilike	Prijetnje
• Ljudski potencijali te broj i raznolikost studijskih programa omogućavaju prilagodbu na društvene potrebe i modernizaciju programa • Razvoj studijskih programa na engleskom jeziku i programa na daljinu koje privlači strane studente i nastavnike i priprema domaće studente za tržište rada • Resursi, znanje i potencijal za punu digitalizaciju i odgovore na tehnološke izazove u nastavi, istraživanjima i unutarnjim procesima i odgovore na potrebe društva i gospodarstva • Značajna alumni zajednica daje dodatni potencijal odlučivanju, povezivanju i ostvarivanju rezultata • Mogućnosti umrežavanja i povezivanja s inozemnim sveučilištima kroz projekte, nastavu i članstva u mrežama • Razvoj cjeloživotnog obrazovanja kao novog značajnog segmenta rada Sveučilišta i sastavnica koji odgovara potrebama tržišta rada i osobnog razvoja • Tradicionalne i dobre veze s društvenom zajednicom i gospodarstvom omogućavaju kreiranje nove vrijednosti kroz znanstveni, umjetnički i nastavni rad	• Nesigurne srednjoročne i dugoročne perspektive financiranja • Ograničena fleksibilnost i resursi utječu na mogućnost nagrađivanja zaposlenih i studenata, angažiranja vrhunskih znanstvenika i popunjavanja izvrsnim kadrovima • Demografski faktori s perspektivom smanjenja broja studenata • Smanjenje relativne snage u okvirima domaće akademske zajednice i nedostatak suradnje • Neuvažavanje specifičnosti umjetničkog područja u evaluaciji rada i financiranju • Slabosti u komunikaciji s relevantnim tijelima u sustavu znanosti i visokog obrazovanja • Opći pad autoriteta znanosti i znanja, nekritičko mišljenje i nedostatak uvažavajućeg dijaloga

2. Misija

Misija Sveučilišta u Zagrebu jest stvaranje, očuvanje i širenje znanja kroz izvrsnost, integritet, kritično mišljenje, otvorenost i akademske slobode u nastavi, istraživanju, umjetničkom stvaralaštvu te odgovornom, uključivom, kompetentnom i održivom doprinosu gospodarstvu, društvenoj zajednici i kulturi.

3. Vizija

Sveučilište u Zagrebu teži biti međunarodno prepoznati centar izvrsnosti u nastavi i poučavanju te znanstvenim istraživanjima i umjetničkom stvaralaštvu. Fakulteti i akademije pripremaju studente i građane za život i profesionalni razvoj u suvremenom svijetu koji se ubrzano mijenja. Sveučilište svojim aktivnostima utemeljenim na istraživanjima doprinosi europskom i globalnom fondu ljudskog znanja, inovacija i kompetitivnosti.

Kao institucija od povjerenja, reputacije i okupljalište unutarnjih i vanjskih dionika, te inkluzivni i demokratski forum znanja i informacija otvoren za različitosti skupina i mišljenja Sveučilište se aktivno uključuje u javni dijalog i kreiranje rješenja za društvene izazove i razvoj gospodarstva, usmjereno na razvojnu perspektivu, digitalizaciju i društvene promjene.

4. Temeljna načela i vrijednosti

Sveučilište u Zagrebu teži biti međunarodno prepoznati nositelj izvrsnosti u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom stvaralaštvu te nastavi i poučavanju te biti u potpunosti integrirano u globalne i europske akademske mreže i prostore sa studentima, nastavnicima i dionicima koji kontinuirano predvode pokretačko intelektualno stvaralaštvo i osiguravaju transfer znanja i inovacija dajući svoj stručni i profesionalni doprinos digitalnom društvu i gospodarstvu Republike Hrvatske, Europe i svijeta, kroz slobodno, otvoreno i uključivo akademsko okruženje koje okuplja, povezuje i osnažuje sve svoje unutarnje i vanjske dionike temelji se na specifičnim načelima i vrijednosti upravljanja koja osiguravaju ostvarivanje njegove misije i vizije.

U upravljanju Sveučilištem, ostvarivanju ciljeva i provedbi aktivnosti ključna su sljedeća načela:

- **Participativno, informirano i transparentno upravljanje** – donošenje odluka uključivanjem svih relevantnih dionika u transparentnim procesima savjetovanja i odlučivanja utemeljenim na informacijama
- **Održivost, transfer znanja i inovacija i učinak kroz partnerstvo i suradnju** – upravljanje i odlučivanje s vizijom budućnosti i održivosti pojedinih aktivnosti i aspekata, uz kontinuirani prijenos znanja i inovacija u smjeru društvenih promjena temeljeno na suradnji i sinergiji s partnerima i dionicima
- **Poticanje akademskih sloboda i inovacija u nastavi, znanosti i umjetnosti utemeljeno na integritetu** – podrška i promicanje znanstvenog, umjetničkog i nastavnog rada te studiranja uz osnaživanje etičnosti i integriteta, osobito u kontekstu tehnološkog i društvenog razvoja.

Temeljne vrijednosti u upravljanju Sveučilištem su:

- **Razvojna perspektiva** – Sveučilište je usmjereno na cjelovito i dugoročno strateško planiranje svog razvoja te učinaka koje studiji te znanstvena i umjetnička istraživanja imaju na gospodarstvo i društvo u cjelini.
- **Izvrsnost i inovativnost** – Sveučilište potiče i pomaže razvijati izvrsnost, - stvaralaštvo i inovaciju kroz sve procese u znanstvenom, umjetničkom, nastavnom i stručnom radu sastavnica Sveučilišta.
- **Internacionalizacija i umreženost** – Sveučilište kontinuirano poduzima napore prema međunarodnoj prepoznatljivosti i uključenosti u međunarodne i europske akademske mreže.
- **Digitalna transformacija i otvorena znanost** – Sveučilište provodi i potiče digitalnu transformaciju u skladu s recentnim tehnološkim i akademskim svjetskim trendovima, uz odgovarajući pristup umjetnoj inteligenciji kao izazovu i alatu te integraciju principa otvorene znanosti u svim segmentima rada
- **Etičnost i transparentnost** – akademski život i rad na Sveučilištu temelje se na visokoj razini etičnosti u znanstvenom, umjetničkom i nastavnom radu i studiranju te imanentnoj transparentnosti svih procesa i rezultata odlučivanja

- **Različitost i uključivost** – Sveučilište potiče i promiče različitost mišljenja, perspektiva, pristupa, područja inzistirajući na uključivanju svih skupina i segmenata akademske zajednice i društva. Sveučilište osobito promiče osiguravanje svih prava podzastupljenim i ranjivim skupinama.
- **Servisna i suradnička orijentacija** – Sveučilište u kontekstu suradnje i partnerstva razvija i njeguje ulogu rektorata kao servisa sastavnicama, studentima i nastavnicima te ulogu služenja Sveučilišta društvenom i gospodarskom razvoju
- **Upravljanje kvalitetom** – Sveučilište osigurava cjelovit pristup upravljanju kvalitetom postavljajući i promičući okvire, pružajući potporu sastavnicama i promičući dobru praksu u svim segmentima djelovanja, sa svrhom ostvarivanja najviših standarda kvalitete. pružajući savjetovanje i potporu sastavnicama u tumačenju i ostvarivanju sustava osiguranja kvalitete.

5. Ključni pravci razvoja

1. Nova razvojna središta te dodatna obrazovna i istraživačka infrastruktura uz kontinuiranu suradnju s gospodarstvom i društvenom zajednicom

Sveučilište će se usmjeriti na unaprjeđenje postojećih i kreiranje novih razvojnih središta za razvoj znanosti i umjetnosti u kolaborativnom okruženju. Za to je potrebna i dodatna obrazovna i istraživačka infrastruktura koja se oslanja kako na javno financiranje, tako i na nove izvore financiranja. Kontinuirana suradnja s gospodarstvom i društvenom zajednicom poticat će se kao preduvjet i zamašnjak aktivnostima Sveučilišta i uspješnom rješavanju društvenih problema, kroz nove i modernizirane studijske programe, znanstvene i umjetničke projekte te dugoročno partnerstvo.

2. Otvaranje za ranjive i podzastupljene skupine te strane studente i nastavnike na studijima i projektima Sveučilišta uz cjelovito unaprjeđenje studentskog iskustva

Sveučilište će u duhu inkluzivosti unaprijediti prava studenata i nastavnika svih kategorija ranjivih i podzastupljenih skupina te otvoriti vrata stranim studentima i nastavnicima odgovarajućom ponudom programa, projekata, te potpore razvoju vještina, kompetencija i

znanja. Sveučilište će poticati sastavnice na unaprjeđenje iskustva studiranja i razvoj i modernizaciju ponude studijskih programa, programa cjeloživotnog učenja i izvannastavnih aktivnosti, razvoj inovativnih metoda poučavanja, unaprjeđenje uvjeta za praktičnu nastavu, studentskog standarda, sportskih i kulturnih aktivnosti te mogućnosti za uključivanje studenata u procese odlučivanja.

3. Digitalna transformacija i otvorena znanost, uz integraciju umjetne inteligencije u procese rada, nastavu i znanost i učinkovito upravljanje podacima i integritet

Sveučilište u Zagrebu će u sinergijskom pristupu i uključivanju svih relevantnih unutarnjih i vanjskih dionika i identificiranjem dobre prakse osmisлити i provesti digitalnu transformaciju i u najvećoj mogućoj mjeri digitalizirati svoje interne i eksterne procese, pristupajući umjetnoj inteligenciji kao izazovu i korisnom alatu u nastavnom, znanstvenom, umjetničkom, stručnom radu te upravljanju Sveučilištem i sastavnicama. Otvorena znanost u svim svojim segmentima uspostaviti će se kao osnovni princip djelovanja. Upravljanje podacima digitalizirati će se na razini Sveučilišta. Zahtjevi akademske etike i integriteta uskladiti će se s najvišim svjetskim i europskim standardima.

4. Jačanje broja i modela suradnje s najboljim svjetskim sveučilištima i unaprjeđenje međunarodne prepoznatljivosti kroz nastavni, znanstveni i umjetnički rad

Internalizacija Sveučilišta u Zagrebu ključna je programska orijentacija koja zahtijeva poduzimanje niza aktivnosti u promicanju međunarodne suradnje i prepoznatljivosti te međunarodne mobilnosti i vidljivosti u svim segmentima rada Sveučilišta. Kvalitetna ponuda suvremenih studijskih programa na engleskom jeziku, administrativno i pravno olakšavanje i potpora mobilnosti i osobito privlačenju stranih studenata i nastavnika, uključivanje u velike međunarodne projekte i mreže kao i poticanje međunarodne vidljivosti kroz strateški pristup pozicioniranju na međunarodnim rangiranjima neki su od ključnih koraka u tom pravcu, a koji bi trebali osigurati reputaciju Sveučilišta u Zagrebu kao eminentnog partnera u međunarodnim i europskim akademskim i stručnim mrežama.

5. Demokratizacija upravljanja i kvaliteta odlučivanja uz reorganizaciju rektorata u koordinacijsko i servisno sveučilišno čvorište i odlučivanje utemeljeno na dokazima

Proces demokratizacije upravljanja Sveučilištem uz snaženje participacije, otvaranja, transparentnosti, inkluzivnosti će omogućiti veću efikasnost i odgovornost vodstva te doprinijeti kvalitetnim odlukama utemeljenim na dokazima i punim informacijama. U tom kontekstu Rektorat treba reformirati u kompetentan, efikasan, osjetljiv i uslužan servis svojim sastavnicama, nastavnicima i studentima te sveučilišno čvorište svojih unutarnjih i vanjskih dionika. Koordinacija i regulacija kao integrativni elementi nadogradnja su autonomiji i decentralizaciji sveučilišnih sastavnica.

Navedeni pravci razvoja namjeravaju se ostvariti kroz osam područja i njihove specifične prioritete koji se prikazuju u dijelu II. Programa.

II. POSEBNA PODRUČJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA

I. Modernizacija, demokratizacija, razvojna perspektiva i izvrsnost

Sveučilište u Zagrebu sa svojih tri i pol stoljeća tradicije i modernizacije društva i izgradnje i promicanja nacionalnog identiteta i uključivanja u međunarodne akademske i društvene tokove danas predstavlja veliki, razgranati i kompleksni institucionalni sustav koji se nosi s izazovima ekstremno promjenjivog okruženja i novih društvenih i gospodarskih zahtjeva. Gotovo 70.000 studenata, 8.000 zaposlenih, 600 studijskih programa, te raznolikost 48 pravnih osoba postavljaju u takvom kontekstu izuzetan izazov za upravljanje diversificiranim sustavom koji odlikuje raznolikost i posebnosti pojedinih segmenata, područja i dionika.

Dosadašnji sustav upravljanja nije uspio ostvariti odgovarajuću razinu demokratičnosti, participacije, efikasnosti i fleksibilnosti za potrebe ostvarivanja ključnih djelatnosti i ostvarenje uloge Sveučilišta kao mjesta akademske rasprave niti se uspio u punoj mjeri međunarodno etablirati, u smislu iskorištavanja enormnih potencijala, suradnje i rezultata znanstvenog i umjetničkog procesa i nastavnog rada. Pri tome se morao nositi s izazovima iz neposrednog okruženja – obnovom i zanemarenim razvojem infrastrukture, kontinuirano nedovoljnim i u komparativnom aspektu neadekvatnim financiranjem, ograničenim mogućnostima utjecaja na kreiranje politike visokog obrazovanja i znanosti. Istovremeno zaostaje u odgovoru na tehnološki razvoj i digitalizaciju, punu internacionalizaciju te u odnosu na sustavan, strateški osmišljen i interdisciplinarni pristup u odnosu na goruće društvene probleme i potrebe tržišta rada, što u kontekstu kompetitivnog akademskog tržišta doprinosi neadekvatnom pozicioniranju, slabljenju povjerenja javnosti, privlačenju studenata, te zadržavanju najboljih nastavnika, znanstvenika i umjetnika. Poželjan strateški pristup razvoju zamijenili su parcijalni pokušaji postavljanja ciljeva i aktivnosti, a umnogome je osmišljavanje i realizacija pojedinih aktivnosti prepuštena individualnoj inicijativi i naporima pojedinih nastavnika, znanstvenika, umjetnika i administrativnog osoblja. Izvrsnost je stoga prisutna, ali ne prožima sve podsustave, aktivnosti i prakse Sveučilišta.

U tom smislu, nužna je reorijentacija Sveučilišta i upravljanja prema cjelovitom sustavu sa strateškom i razvojnom perspektivom, okupljanje, transparentnost i participacija svih relevantnih dionika, osobito studenata, puna digitalizacija i internacionalizacija, demokratizacija upravljanja na Sveučilištu i formiranje rektorata kao sveučilišnog čvorišta koje

nudi servise i koordinira rad sastavnica usmjerenog ka stvaranju sinergijskog učinka i izvrsnosti, kao i sustavan pristup razvoju akademskog integriteta i etike uz stvaranje učinkovitog i odmjerjenog odgovora na izazove digitalizacije umjetne inteligencije. Pri tome je nužno postaviti temelj za demokratizaciju unutar-sveučilišnog odlučivanja, rada i djelovanja, sukladno načelima i standardima međunarodnih dokumenata, europskih smjernica za visoko obrazovanje te u okvirima zakona i drugih propisa Republike Hrvatske. Pripremiti izmjene i dopune Statuta Sveučilišta koje prikladnije odražavaju novu viziju Sveučilišta i uloge Rektorata, fakulteta, akademija, drugih pravnih osoba i ustrojstvenih jedinica bez pravne osobnosti u sastavu Sveučilišta

Prioriteti

1. **Jačanje položaja, djelatnosti i djelovanja fakulteta i akademija** i njihovog sudjelovanja u procesima na Sveučilištu uz organizacijsko i funkcionalno **snaženje ostalih sastavnica**, ustrojstvenih jedinica bez pravne osobnosti te unaprjeđenje rada ostalih pravnih osoba Sveučilišta. Izmjene statuta trebaju osigurati potpuno usklađenje sa zakonom, kao i vraćanje na akademske uzuse u upravljanju sveučilištem (prorektori bez prava glasa u Senatu, ali sa snažnim mogućnostima argumentiranja u raspravama).
2. **Transformacija Rektorata** u mjesto vizije, strukture i kulture modernog **sveučilišnog čvorišta** koje svojom koordinativnom i servisnom ulogom pomaže sastavnicama u obavljanju njihovih autonomnih djelatnosti, inicira promjene koje trebaju povezati Sveučilište s najnovijim tehnološkim i drugim mogućnostima te neutralizira utjecaj vanjskih kriza na rad sastavnica uz osiguravanje nužne unutar-sveučilišne solidarnosti.
3. Uspostava sustava za jačanje sudjelovanja sveučilišne zajednice u **donošenju propisa i kvalitete pripreme odluka**, kako na strateškoj razini (savjet) tako i kroz formaliziranu suradnju glavnih tajništva Sveučilišta i sastavnica.
4. Jasno **razdvajanje Senata** kao predstavničkog upravljačkog tijela i **Rektora s upravom** (rektorskim kolegijem) Sveučilišta kao izvršnog tijela Sveučilišta, uz prorektore bez prava glasa u Senatu, te vraćanje Senatu njegove tradicionalne i zakonske uloge tijela akademske rasprave i participativnog odlučivanja uz transparentno i inkluzivno članstvo i odgovornosti Rektora s upravom prema Senatu

5. Afirmacija specifičnosti područja jačanjem uloge **vijeća područja** u raspravi i odlučivanju o stručnim i strateškim pitanjima razvoja Sveučilišta kao mjesta akademske i stručne rasprave uz osiguranje funkcionalnosti i učinkovitosti procesa odlučivanja
6. Implementacija pune **uloge Sveučilišnog vijeća i Gospodarskog savjeta** kao nadzornog odnosno savjetodavnog tijela uz transparentnost u radu i izvještavanju i nadilaženje njihove puke formalne uloge.
7. **Snaženje i proširenje ključnih odbora Sveučilišta** – uz postojeća statutarna tijela (Odbor za statutarna pitanja, Odbor za proračun i Odbor za upravljanje kvalitetom) potrebno je osnažiti postojeća (Odbor za znanost, umjetnost i međunarodnu suradnju, Odbor za doktorske programe, Etički savjet) te uspostaviti i druga savjetodavna i radna tijela kao statutom propisana tijela koja odražavaju stratešku i razvojnu orijentaciju Sveučilišta (Odbor za digitalnu transformaciju, umjetnu inteligenciju i otvorenu znanost; Odbor za transfer tehnologije i suradnju s gospodarstvom) Predvidjet će se da svaki statutarni odbor ima po dva vanjska člana iz redova alumna.
8. Širenje i snaženje **demokratskog akademskog upravljanja** kroz uspostavu **sveučilišnih savjeta** za raspravu i prijedloge u vezi pojedinih aktualnih i strateških ciljeva i aktivnosti na čelu s predsjednicima i zamjenicima te mješovitim članstvom koje obuhvaća sveučilišne nastavnike, istaknute stručnjake i profesionalce izvan Sveučilišta te predstavnike studenata.
9. **Transparentni i otvoreni procesi rada, organizacije, formiranja tijela i odlučivanja** na Sveučilištu, uz participativno odlučivanje i uključivanje svih segmenata Sveučilišta, napose studenata i njihovih predstavnika izabranih u transparentnom procesu s visokom razinom odaziva studenata i kontinuirano periodično izvještavanje od strane Rektora i njegove uprave o postignutim ciljevima.
10. **Zaštita i promicanje svih oblika akademskih sloboda** – slobode znanstvenog i umjetničkog djelovanja i slobode izražavanja, kao i **akademskog integriteta i etike** znanstvenog, umjetničkog, nastavnog i stručnog rada, osobito u kontekstu umjetne inteligencije, uz usvajanje odgovarajućih dokumenata za njihovu zaštitu i promicanje u participativnom procesu u kojem sudjeluju sve relevantne snage Sveučilišta.
11. Stavljanje naglasaka na društvenu, **razvojnu perspektivu Sveučilišta, jasno strateško usmjerenje i informirano odlučivanje** u svim aktivnostima, planovima, procesima i odlukama u kontekstu globalnih, europskih i nacionalnih razvojnih trendova

(demografska i gospodarska kretanja, društveni izazovi, znanstveni razvoj, digitalizacija, i dr.), uz pripravnost na funkcioniranje u kriznim situacijama. Strategija razvoja Sveučilišta za desetogodišnje razdoblje treba uvažiti kontekst i razvojne trendove, moguće rizike te postojeće kapacitete i potencijale Sveučilišta.

2. Studenti, studijski programi i upravljanje kvalitetom

Sveučilište u Zagrebu sa svojih preko 68.000 (točno: 68.935) studenata i preko 600 studijskih programa (424 na prijediplomskoj i diplomskoj razini, 204 specijalističkih i 61 doktorski) s preko 5.000 nastavnika na različitim radnim mjestima (znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna, suradnička, pomoćna radna mjesta u nastavi) i više od 2.000 zaposlenih u stručnim službama, uključujući one usmjerene na studente i nastavu, predstavlja ključno nacionalno i značajno europsko obrazovno ishodište. Znatno naglasak na sveučilišnim studijskim programima osobito osigurava generiranje i razvoj akademskog kadra te daje bazu za znanstvena i umjetnička istraživanja.

Usprkos recentnim naporima za unaprjeđenje studijskih programa i Sveučilište u Zagrebu se suočava s vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji podupiru opći trend slabljenja interesa za sveučilišne programe, osobito one dugotrajne i zastarjele, po svom sadržaju ili metodama poučavanja. Nastavničke kompetencije su pred izazovom uslijed intenzivnih i ubrzanih promjena u diseminaciji i razumijevanju znanja i informacija. Istovremeno, studentski standard iako osnažen, i dalje ostaje izazov za svako Sveučilište i resorno ministarstvo, a posebice zdravstvena zaštita i psihološka podrška kao i uključivanje i potpora studenata iz ranjivih i podzastupljenih skupina te sustav stipendiranja i nagrađivanja, u kontekstu ograničenih resursa.

Potreba dizajniranja studijskih programa svih razina u skladu sa zahtjevima tržišta rada traži uključivanje vanjskih dionika, osobito poslodavaca u procese akreditacije. Podizanje kvalitete nastave i studijskih programa kao studentskog iskustva zahtijeva unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom i pronalaženje efikasnih instrumenata za identifikaciju i širenje dobrih praksi u pojedinim segmentima djelovanja Sveučilišta. Puna integracija u Europski prostor visokog obrazovanja moguća je samo kroz jačanje izvrsnosti studentskog iskustva, kvalitetne i suvremene studijske programe prilagođene Bolonjskom sustavu, programe na stranom jeziku i programe na daljinu (*online* programe), olakšavanjem mobilnosti kroz studij, međunarodne i

horizontalne mobilnosti, izvrsnost nastavničkih kompetencija, razmjenu nastavnika i studenata te povezivanje suvremenog nastavnog procesa sa znanstvenim i umjetničkim istraživanjima.

Prioriteti

1. Poticaj i podrška razvoju **suvremenih i naprednih studijskih programa** kao kontinuirana koordinacija i potpora evaluaciji i unaprjeđenju postojećih i razvoju novih studijskih programa u skladu s potrebama gospodarstva i društva te modernizacije studijskih programa od nacionalne važnosti. Izradit će se mapiranje i analiza upisne politike, osigurati podrška evaluaciji studijskih programa od strane fakulteta i akademija uvažavajući kriterij kvalitete studija temeljeno ocjenom studenata i poslodavaca, upoznavanjem s procesom akreditacije te razmjena dobre prakse. Osigurat će se podrška jačanju horizontalne mobilnosti i kreiranja sveučilišnih kolegija dostupnima svim studentima kao i izvannastavnim aktivnostima studenata.
2. Orijentacija prema **inovativnim metodama učenja i poučavanja usmjerenih na studente** (obrnuta učionica, BIP-ovi, suradničko učenje, asinkrono učenje, itd.) koje prati suvremeni razvoj i omogućava kvalitetno studentsko iskustvo uz okviru jačanja razvoja akademskih vještina i politiku razvoja nastavničkih kompetencija. Temeljem mapiranja postojećih praksi izradit će se digitalna mapa inovativnih metoda učenja i poučavanja s *online* lekcijama za nastavnike i studente.
3. Puna **integracija umjetne inteligencije u nastavu** i digitalne tehnologije u klasične učionice u skladu s recentnim globalnim akademskim trendovima i razvoj ***online studijskih programa***, osobito na diplomskoj i poslijediplomskoj razini (specijalistički studiji). Kroz strategiju umjetne inteligencije osigurat će se pristup integraciji umjetne inteligencije u nastavni proces, te će se osigurati potpora pokretanju *online* studijskih programa kroz adekvatne materijale, razmjenu dobre prakse, mobilnost i stručnu i administrativnu pomoć.
4. Potpora evaluaciji, promocija postojećih i razvoj novih **specijalističkih poslijediplomskih studijskih programa**, osobito interdisciplinarne prirode, za kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj, a koji će adresirati ključne potrebe na tržištu. Posebno će se u suradnji s gospodarstvom i društvenom zajednicom utvrditi potreba za uspostavljanjem interdisciplinarnih specijalističkih programa na razini Sveučilišta, uz suradnju pojedinih fakulteta i akademija kao i programa cjeloživotnog

obrazovanja, a koji će osigurati dodatno profesionalno usavršavanje potrebno tržištu rada visoke kvalitete i prema najnovijim znanstvenim spoznajama.

5. Osnazivanje uloge i promocija **praktičnog aspekta studiranja** kroz laboratorije, nastavne baze, stručnu praksu, vježbe, iskustveno učenje, i dr. Uzimajući u obzir potrebe struke i tržišta te nedovoljno vidljiv praktični segment studentskog rada na Sveučilištu, promovirat će se i snažiti praktični aspekt studiranja osiguravanjem podrške sastavnicama u razvoju potencijala i resursa za praktičnu nastavu, od razvojnih središta, preko laboratorija, i uspostavljanja suradnje sa strukom i društvenom zajednicom koja osigurava praktični rad studenata.
6. **Jačanje nastavničkih kompetencija** kroz sustavnu i kontinuiranu podršku i razvoj programa razvoja nastavničkih kompetencija za sve kategorije nastavnika i suradnika u nastavi. Potreba za cjeloživotnim obrazovanjem nastavnika, stalne promjene i inovacija u načinu poučavanja i učenja, potrebe mladih, uloga tehnologije te nove znanstvene spoznaje u području metodike i didaktike u visokom obrazovanju, zahtijevaju uspostavu čvrstog okvira za kontinuiranu edukaciju nastavnika u skladu sa suvremenim i inovativnim metodama poučavanja i mentorstva, kako mladih koji ulaze u sustav, tako i onih sa znatnim iskustvom. Uzimajući u obzir dobre prakse, postojeće edukacijske programe na fakultetima i akademijama te Sveučilištu razvit će se sustavan i fleksibilan program razvoja nastavničkih kompetencija koji će se ponuditi sastavnicama i nastavnicima. Posebna će se pažnja posvetiti edukacijama mentora, osobito na doktorskoj razini.
7. Ojačat će se **sustav studentske ankete** kako bi se na adekvatan način osigurala i tretirala povratna informacija o kvaliteti nastavničkog rada i studiranja od strane studenata. Studentske ankete o nastavničkom radu i o kvaliteti studija u cjelini provodit će se u potpunosti *online*, na lako pristupačan i poticajan način, usklađeno s potrebama pojedinih sastavnica i specifičnosti područja, uz osiguravanje visokog odaziva i relevantnih rezultata te odgovarajućim sustavom nagrađivanja.
8. Jačanje **kvalitete studentskog života i studentskog standarda**, osobito kvalitete proširivanjem kapaciteta studentskog smještaja i kapaciteta i kvalitete prehrane; zatim olakšavanjem boravka za domaće i strane studente, ubrzavanjem i olakšavanjem administrativnih procesa, podrške studentskom radu ubrzavanjem i olakšavanjem procedura i dr. Indirektno aktivnost uključuje i podršku ostalim izvannastavnim

aspektima kvalitete studentskog života, kao što su kulturna i sportska ponuda, studentske udruge, razvoj karijera, rad stručnih službi i dr.

9. Unaprjeđenje i kontinuirano snaženje **zdravstvene zaštite i psihološkog zdravlja i dobrobiti** studenata kao ključnih preduvjeta osobnog razvoja i uspješnog studiranja u suvremenom kontekstu globalnih društvenih promjena, kriznih situacija, tehnoloških i gospodarskih promjena, i osobnih potreba. Postojeći sustav zdravstvene zaštite i psihološkog zdravlja proširit će se sukladno principima socijalne osjetljivosti, inkluzije, dobrobiti i osobnog razvoja, osiguravanjem zdravstvene zaštite za sve studente te proširenjem kapaciteta i modaliteta zaštite psihološkog zdravlja kako na Sveučilištu tako i na sastavnicama, uz mogućnost pristupa studenata neovisno o matičnom fakultetu i akademiji.
10. **Promicanje i podrška inkluzivnosti** Sveučilišta kroz osnaživanje i potporu upisu i studiranju studenata iz ranjivih i podzastupljenih skupina, osobito studenata s invaliditetom i poteškoćama u učenju, ali i studentima iz manjinskih skupina, stranim studentima, onima koji rade ili imaju obitelj, uvažavanjem socijalne raznolikosti i promicanjem kulture socijalne osjetljivosti za razvoj vještina, kapaciteta i znanja svih studenata Sveučilišta.
11. Evaluacija i unaprjeđenje **sustava stipendiranja** studenata i sustava nagrađivanja uz osmišljavanje sustava stipendiranja stranih studenata, migranata i izbjeglica te kvalitetnijeg stipendiranja studenata iz ranjivih skupina. Posebna će se pažnja posvetiti uključivanju poslodavaca u stipendiranje studenata iznalaženjem i implementacijom modela i instrumenata za osiguravanje financijske podrške tijekom studija.
12. Organizacijska, funkcionalna i koordinacijska potpora sustavu **razvoja karijera** studenata i mladih istraživača, znanstvenika i umjetnika, temeljeno na razvoju i implementaciji aktivnosti, umrežavanju sastavnica i Sveučilišta, povezivanjem s poslodavcima i razvoju osobnih kompetencija i vještina uz studentsko poduzetništvo i povećanje zapošljivosti. Postojeće aktivnosti Ureda za karijere unaprijedit će se i naglasiti koordinativna uloga u kontekstu Sveučilišta te promovirati dobra praksa.
13. Snaženje **uključivanja studenata u upravljanje** Sveučilištem i **potpore studentskim organizacijama i aktivnostima**, osobito udruga u kulturi, sportu i doprinosa zajednici. Unaprijedit će se suradnja sa Studentskim zborom, temeljeno na načelima participacije, otvorenosti i suradnje, a osobit naglasak će se staviti na promociju uloge Studentskog

zboru i studentskog aktivizma općenito uz poticanje većeg odaziva studenata na studentskim izborima.

14. Kontinuirano unaprjeđenje **sustava upravljanja kvalitetom** na Sveučilištu i sastavnicama u svim unutarnjim i vanjskim procesima evaluacije, posebice u pogledu procesa reakreditacije, akreditacije studijskih programa, unutarnjeg upravljanja kvalitetom, evaluacijskih procesa, prikupljanja i analize podataka te izrade akcijskih planova uz identificiranje i razmjenu postojeće dobre prakse na sastavnicama. Prikupljanje podataka u okviru godišnjeg izvještavanja od strane sastavnica provest će se prema unaprjeđenoj metodologiji i podržano digitalnom tehnologijom, uz poštivanje načela *only-once* i *digital by default*, koja će se ujedno osigurati za sve interne procese, osobito procese akreditacije studijskih programa, uz koordinaciju i uključivanje u procese osmišljavanja i implementacije svih jedinica za kvalitetu na sastavnicama.

3. Znanstvena istraživanja, inovacije i prijenos znanja i tehnologije

Sveučilište u Zagrebu jedan je najkompleksnijih i najintenzivnijih znanstvenih i inovacijskih centara u ovom dijelu Europe što stvara izuzetan potencijal za preuzimanje vodeće uloge i adekvatno pozicioniranje u europskoj i međunarodnoj znanstvenoj zajednici. Iako postoje značajni iskoraci u pojedinim područjima i sastavnicama, pa i porast udjela naših najcitračnijih znanstvenika u svjetskim razmjerima, kapacitet Sveučilišta u cjelini kao i mogućnosti interdisciplinarnog i pluridisciplinarnog pristupa te znanstvena vidljivost nedovoljno su iskorištene. Pri tome je nedovoljna povezanost s međunarodnom znanstvenom zajednicom kao i s gospodarskim i društvenim potrebama, osobito u nekim tradicionalno nacionalnim područjima, dijelom rezultat slabosti sustava i nedostatka podrške u osmišljavanju, prijavljivanju i implementaciji projekata te financiranja znanosti, poticanja i održavanja odnosa s relevantnim društvenim dionicima i suradnje, a dijelom zaista slabog udjela stranih znanstvenika i nastavnika na Sveučilištu i stranih studenata, osobito u usporedbi sa sličnim sveučilištima u inozemstvu. Stoga ostaje znatan prostor za rad na razvoju mladih znanstvenika, kao i modernizaciju doktorskih programa. Ujedno, znanstveno-istraživački rad mjeri se primarno u broju i kvaliteti publikacija, često upitne metodologije, a pri tome je sam proces, mentorski rad, te sustavno ulaganje u metode rada i materijalne uvjete prepušteno individualnoj inicijativi. Rezultatska dimenzija znanosti posebnu potporu dobiva kroz izdavačku djelatnost i

otvorenu znanost, područja koja su nedovoljno sustavno praćena i poticana s razine Sveučilišta. Ciljani pristup s jedne strane kvaliteti znanstveno-istraživačkog rada u smislu procesa i rezultata te njegova financiranja, kao i suradničkih i razvojnih centara te centara izvrsnosti, osobito temeljenih na inter- i pluridisciplinarnosti, a koji bi bili odskočna daska za inovacije i transfer znanja i tehnologije, nužan su preduvjet za razvoj znanstvene djelatnosti Sveučilišta i puno uključivanje u Europski prostor istraživanja i inovacija.

Prioriteti

1. Poticanje **kvalitete znanstveno-istraživačkog i umjetničko-istraživačkog rada i inovacija** te mentorskog rada pružanjem sustavne potpore i razvoj kompetencija te unaprjeđenje metodologije znanstvenog rada uz mentorsku i infrastrukturnu podršku (laboratoriji, pristup časopisima, sustav stručne i administrativne potpore projektima na Sveučilištu i sastavnicama), a u svrhu poticanja kompetitivne znanosti visokog učinka.
2. Podrška razvoju **mladih istraživača i istraživača iz podzastupljenih skupina** kroz osmišljene mjere, sustav potpore i nagrađivanje.
3. Podrška i jačanje **sustava financiranja** znanstvenih i umjetničkih istraživanja i sustavan pristup osiguravanju vanjskog financiranja znanstvenih i umjetničkih istraživanja (partnerstva, razvojna središta, kolaborativni projekti i dr.).
4. Razvoj i osuvremenjivanje **doktorskih programa**, a osobito njihova internacionalizacija kroz združene programe i druge programe na engleskom jeziku, uključivanje vrhunskih znanstvenika iz inozemstva na znanstvenim i umjetničkim projektima i mobilnost doktorskih studenata i nastavnika. Provest će se mapiranje i analiza doktorskih studija, uz poduzimanje mjera u svrhu veće potpunosti, razvoja karijera, uspostavljanja suradnje i potporu osmišljavanju unaprjeđenih i novih doktorskih studija.
5. Promicanje i podrška **interdisciplinarnih i pluridisciplinarnih istraživanja** uz uspostavljanje **sveučilišnih centara izvrsnosti** i interdisciplinarnih istraživačkih centara posvećenih ključnim znanstvenim i društvenim pitanjima.
6. Uspostava nove sveučilišne platforme za razvoj i inovacije koja uključuje, između ostalog, osnivanje **sveučilišnih inovacijskih i razvojnih kolaborativnih središta** (*innovation hub*) uz razvoj sveučilišne infrastrukture na način da su fakulteti i akademije

i fizička i virtualna mjesta suradnje, partnerstva, stvaranja i inovacije između akademije, gospodarstva i društva. Osmislit će se plan uspostave fizičkih prostora za suradnju temeljenu na inter- i pluridisciplinarnosti, uz aktivnosti na osiguravanju sredstava u suradnji s tijelima vlasti, a u svrhu razvoja znanstvenih i umjetničkih istraživanja s neposrednim društvenim i gospodarskim učinkom.

7. Sustavna **podrška prijenosu znanja i tehnologije** uz jačanje organizacije i funkcija ureda za transfer tehnologije, zaštitu intelektualnog vlasništva i jačanje veza s gospodarstvom i društvenom zajednicom. Ured za transfer tehnologije bit će temeljna, funkcionalna, koordinativna i servisna jedinica koja će osiguravati procese prijenosa znanja i tehnologije za zainteresirane sastavnice i istraživače.
8. Promocija **načela inovativnosti** u znanosti i umjetnosti, osobito kroz unaprjeđenje sustava nagrađivanja u smislu jasnog definiranja kriterija, uspostavljanja pojedinih kategorija, uvažavanjem specifičnosti društveno-humanističkog i umjetničkog područja, te interpoliranjem sustava poticaja.
9. Daljnji razvoj i jačanje načela i implementacije **otvorene znanosti** u skladu sa zahtjevima europskog i nacionalnog oblaka za otvorenu znanost i FAIR načelima, jačanje digitalne pismenosti i integracije umjetne inteligencije uz zaštitu podataka i kibernetičku sigurnost te zaštitu intelektualnog vlasništva. Nadograđujući na postojeće nacionalne (Hrvatski oblak za otvorenu znanost) i Sveučilišne dokumente (Politika otvorene znanosti, UNIC4R) otvorena znanost promaknut će se na integralnu vrijednost sveučilišnog djelovanja, uključujući adekvatnu edukaciju nastavnika, istraživača i studenata i promociju rezultata.
10. Unaprjeđenje **izdavačke djelatnosti, knjižnica i arhiva Sveučilišta, pristupa časopisima, drugim publikacijama i bazama te potpora publiciranju znanstvenih radova** kod najboljih svjetskih nakladnika. Strateški pristup resursima Sveučilišta i znanstvenoj produktivnosti oslonit će se na poticanje izdavačkoj djelatnosti Sveučilišta i sastavnica, jačanja suradnje i usluga knjižnica i arhiva te podrška razvoju knjižnica na sastavnicama, ali i osiguravanju pristupa časopisima i bazama na način koji olakšava pristup, smanjuje troškove i osigurava pristup za sve. Posebno će se osigurati razmjena dobre prakse i alata u potpori publiciranju znanstvenih radova kod eminentnih svjetskih nakladnika.

4. Umjetnost i kreativnost: univerzalnost i identitet

Umjetničko stvaralaštvo, umjetničko-istraživački rad i nastava tradicionalno su svoje mjesto izgradili na Sveučilištu u Zagrebu, stvarajući nacionalni kulturni i umjetnički identitet, potičući i čuvajući umjetničku baštinu i stvarajući novu vrijednost, uspostavljajući bogatu i neraskidivu suradnju s nacionalnim i lokalnim umjetničkim institucijama, profesijama i udruženjima, osiguravajući značajnu vidljivost i kontinuiranu međunarodnu prisutnost i umreženost, razvijajući umjetnički rad i mlade umjetnike, te doprinoseći umjetničkom i kulturnom razvoju na Sveučilištu. S druge strane, desetljetna akumulacija negativnih učinaka podfinaciranosti, problemi infrastrukture (prostora i opreme) te kadrovski izazovi, uključujući i ispodpolovičnu popunjenost na nekim akademijama, kontinuirano čine pritisak na umjetničko područje.

U proteklom mandatu učinjeni su iskoraci u sustavnom pristupu umjetničkom segmentu sveučilišta, koordinaciji postojećih aktivnosti te razvoju novih kao i povezivanju triju umjetničkih akademija i fakulteta s umjetničkim područjem u procesima odlučivanja i savjetovanja. Ipak, specifičnosti umjetničkog područja potrebno je opsežnije zahvatiti i osmisliti pristup umjetničkom području koji će istovremeno uvažiti sve posebnosti umjetničkog i umjetničko-istraživačkog rada i nastave, ali i osigurati izvrsnost, integritet, te razvoj kako mladih i studenata, tako i nastavnog kadra. Pri tome je neodrživa primjena kriterija monetizacije na umjetničko područje koje sa svojom težnjom univerzalnosti jednostavno izmiče istovjetnim kvantitativnim kriterijima. Stoga je neprimjerena i kvantifikacija, valorizacija i mjerenje ostvarivanja ciljeva izvedbene i razvojne komponente programskih ugovora putem ekvivalenata i pokazatelja preuzetih iz znanstvenih područja i polja.

Potrebno je ujedno u širem akademskom okruženju Sveučilišta osigurati jednakopravnost umjetničkog i znanstvenih područja te osnažiti razumijevanje za specifičnosti rada u umjetničkom području, uključiti umjetničko istraživanje i inovacije integralni dio umjetničkog stvaralaštva i visokog umjetničkog obrazovanja te osobito uspostaviti sustav valorizacije umjetničkog područja, koji kritično nedostaje na nacionalnoj razini. Pri tome je ključan čimbenik jednakopravnosti područja bit će uvažavanje činjenice da su umjetničko istraživanje, inovacije i prepoznatljivost integralni sastojci umjetničkog stvaralaštva na čijim se stoljetnim tehnikama i postupcima temelje nastavni procesi umjetničkog područja. Zalaganjem za jednakost svih područja Sveučilišta potrebno je dati podršku izradi adekvatnih strateških dokumenata akademija i drugih sastavnica s umjetničkim područjima, a uvažavajući njihove aktualne izjave o misiji i viziji i zakonske okvire te analizu stanja i utjecaja pojedinih internih i

kontekstualnih čimbenika. Osim toga, treba dodatno operativno osnažiti promicanje već postignutih vrijednosti, osobito sustava stipendiranja i mobilnosti koji ujedno povratno jačaju kvalitetu i kvantitetu međunarodne dolazne mobilnosti te lukrativnost budućih doktorskih studijskih programa, poglavito onih u izvedbenim umjetnostima. Ujedno, u novom krugu programskog pregovaranja bit će potrebno osigurati dodatni financijski prostor za potpunu realizaciju ustroja radnih mjesta pogođenih naglim odljevom vrhunskih kadrova zbog odlaska u mirovinu sa 65 godina života, evaluirati efekte velikih financijskih obveza za vanjsku suradnju koju više nije moguće smanjivati te založiti se za promjene resornog zakona, između ostalog u dijelu koji se odnosi na radna mjesta umjetničkih suradnika.

Prioriteti

1. Snaženje **razumijevanja za specifičnosti rada na temeljnim umjetničkim poljima i granama** unutar sustava Sveučilišta i sustava visokog obrazovanja i drugih dionika, uključujući nastojanja da se optimizira postupak reakreditacije putem stručno kompetentne evaluacije završnog mišljenja uz usvajanje korisnih i provedivih preporuka relevantnih za kvalitetu umjetničkih studijskih programa.
2. Uključivanje **umjetničkog istraživanja i inovacija u integralni dio umjetničkog stvaralaštva i visokog umjetničkog obrazovanja** te uspostavljanje **sustava evaluacije** umjetničkog i umjetničko-istraživačkog rada temeljem diseminiranih rezultata umjetničkog istraživanja kroz relevantne izvedbe i prezentacije radova i projekata.
3. Poticanje **redefiniranja kriterija za valorizaciju i mjerenje ciljeva umjetničkog područja u sklopu programskog financiranja**, uključujući nadopunu koeficijenta veličine ponderom opsega javne i umjetničke djelatnosti kojom umjetničke sastavnice javnosti predstavljaju rezultate svojih nastavnih procesa te istodobno diseminiraju rezultate svojih istraživanja inovirajući brojne postupke u izvedbenim umjetnostima.
4. Potpora pažljivom i razboritom osmišljavanju i implementaciji **umjetničkog dokorskog studija** na inicijativu i za zainteresirane umjetničke grane koji bi omogućio adekvatan razvoj umjetničko-istraživačkog rada, osigurao kvalitetne ljudske potencijale te unaprijedio položaj umjetničkog područja, kao i osigurao horizontalnu mobilnost studenata te izbornost programa..

5. Osmišljen pristup **stipendiranju studenata i mobilnosti studenata i nastavnika** umjetnički akademija i fakulteta s umjetničkim područjem kao najboljih ambasadora kvalitete visokog umjetničkog obrazovanja, uvažavajući posebnosti područja.
6. Poticaj i podrška **javnoj vidljivosti akademija** kao stožernih ustanova nacionalnog visokog umjetničkog obrazovanja te uključenosti studenata u javna događanja. Administrativna i stručna podrška vidljivosti projekata, događanja i studentske aktivnosti nastaviti će nadograđivati na postojeće sustave vidljivosti (UniArt), uz intenzivnu digitalizaciju i diseminaciju rezultata te povezivanje uključenih akademija i drugih sastavnica.
7. Podrška razvoju **infrastrukture akademija i fakulteta s umjetničkom komponentom** (osiguravanje prostora, nabava opreme) te adekvatnoj **kadrovskoj popunjenosti** kao jamstava održivosti, kvalitete i izvrsnosti, uvažavajući specifičnosti umjetničkog područja, uključujući nastojanje da se adekvatni kriteriji napredovanja u umjetničkom području uspostave na nacionalnoj razini.

5. Međunarodna prepoznatljivost, međunarodna i međuinstitucionalna suradnja

Sveučilište u Zagrebu kao tradicionalno vodeća nacionalna znanstvena i visokoškolska institucija predstavlja i potvrđuje doseg hrvatske znanosti i umjetnosti na europskoj i globalnoj razini kroz nastavu, međunarodne projekte i rezultate znanstvenog i umjetničkog rada. Uz to, ima odgovornost i prioritet suradnje s relevantnim vanjskim dionicima, osobito drugim visokoškolskim i znanstvenim institucijama, nacionalnim resornim tijelima, tijelima vlasti svih razina i profesionalnim udruženjima. Iako je međunarodna i međuinstitucionalna aktivnost Sveučilišta i sastavnica kontinuirano prisutna, raširena i u pojedinim aspektima izuzetno rezultatski značajna, ostaje širok prostor za poboljšanje svih ključnih aktivnosti – broja i „težine“ međunarodnih projekata, dolazne i odlazne mobilnosti, plodonosne suradnje s međunarodnim i europskim organizacijama i mrežama, suradnje s inozemnim sveučilištima, suradnje s domaćim institucijama i sveučilištima i dr.

Usprkos brojnim aktivnostima pa i određenim pomacima u pojedinim razdobljima, nedostaje sustavan pristup povećanja vidljivosti i jačanja reputacije u domaćoj, europskoj i međunarodnoj javnosti, a osobito sustavan i strateški pristup poboljšanju rangiranja Sveučilišta na međunarodnim ljestvicama akademske izvrsnosti. Puna uključenost u Europski prostor visokog

obrazovanja zahtijeva poduzimanje niza osmišljenih i učinkovito realiziranih aktivnosti koje su usmjerene na proboj i priznanje položaja Sveučilišta u vrhu europske znanosti i umjetnosti i kvalitete studentskog iskustva. Uzimajući u obzir različite faktore, utjecaje i moguće aktivnosti, Sveučilište u Zagrebu treba pronaći balans između svog zadanog položaja stožerne nacionalne visokoškolske institucije s jedne strane te međunarodno prepoznatog sveučilišta s renomeom eminentnog u pojedinim disciplinama, a da istovremeno ne zanemari ni jedan od dva ključna cilja.

Prioriteti

1. **Umrežavanje, povezivanje i suradnja s najboljim svjetskim sveučilištima** uz osiguravanje stručne, administrativne i financijske podrške uključivanju sastavnica i Sveučilišta u međunarodne i europske znanstveno-istraživačke i umjetničke **mreže**. Uključit će se i sveobuhvatno mapiranje članstava, uključivanja u baze i suradnji po sastavnicama kako bi se povezivanjem sastavnica i zajedničkim pristupom osigurao sinergijski učinak, smanjili troškovi i povećala produktivnost.
2. Strateški pristup značajnom i vidljivom poboljšanju položaja Sveučilišta i sastavnica na **međunarodnim rangiranjima** u svrhu veće prepoznatljivosti i povjerenja budućih studenata, poslodavaca i drugih dionika. Izradit će se pomno osmišljen plan napretka po pojedinim indikatorima te osigurati stručna i administrativna koordinacija za ostvarivanje ciljeva u idućih pet i deset godina.
3. Poticanje pokretanja **studijskih programa na engleskom** i drugim stranim jezicima te **združenih programa** s eminentnim međunarodnim sveučilištima i združenih programa sastavnica, osobito na diplomskoj i poslijediplomskoj razini kao i kolegija na engleskom i drugom stranom jeziku, a u svrhu veće međunarodne prepoznatljivosti, povezivanja s inozemnim partnerima i privlačenja studenata. Osigurat će se sustav potpore izrade studijskih programa i povezivanja s inozemnim partnerima te adekvatni poticaji za uključivanje u proces.
4. Podrška procesima dobivanja **međunarodnih akreditacija** studijskih programa, u svrhu privlačenja domaćih i stranih studenata te međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta, osiguravanjem efikasne i kompetentne stručne i administrativne podrške, osobito stručnih znanja, razmjene iskustava i dobre prakse, procesa potpore, prikupljanja i analize podataka, kao i provedbe samog postupka te promocije rezultata.

5. Sustavna i učinkovita podrška i koordinacija **mobilnosti studenata, nastavnika i stručnog osoblja** uz proširenje broja sporazuma o suradnji i poticanja njihove implementacije te identificiranje i rješavanje administrativnih prepreka. Osobito će se osigurati ubrzavanje, pristupačnost, jasnoća i kvaliteta postupaka, informiranje studenata, nastavnika i stručnog osoblja o mogućnostima i rezultatima boravka u inozemstvu, sustavno rješavanje administrativnih prepreka te ciljano usmjeriti podrška razvoju stručnih službi kroz mobilnost.
6. Kontinuirana **podrška i jačanje učinkovitosti sustava priznavanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija** aktivnom koordinacijom radi ubrzavanja postupaka i veće učinkovitosti, a u svrhu privlačenja domaćih i stranih studenata koji su neku razinu studija završili u inozemstvu za nastavak studiranja na Sveučilištu te poticanja interdisciplinarnosti i kontinuiranog obrazovanja. U tu svrhu potrebno je jačati kulturu umreženosti našeg Sveučilišta u međunarodne i europske mreže i tokove, a koja će zamijeniti neopravdane stavove o superiornosti i izolaciji u svrhu očuvanja.
7. Uspostavljanje učinkovitog **sustava za znanstvenu, nastavnu i umjetničku suradnju s inozemnim sveučilištima** i osobito dolaznu mobilnost vrhunskih inozemnih nastavnika, znanstvenika i umjetnika u svrhu nastave te znanstvenog i umjetničkog rada. U tom smislu analizirat će se i mapirati postojeća situacija na sveučilišnoj i nacionalnoj razini, te izraditi plan za poticanje dolazne mobilnosti i zapošljavanja inozemnih nastavnika, znanstvenika i umjetnika.
8. Kreiranje segmenta **alumni mreže nastavnika, znanstvenika i umjetnika koji rade na inozemnim sveučilištima i institutima** i njezino uključivanje u nastavu, znanost i umjetnost i savjetodavna tijela Sveučilišta. U okviru alumni mreže Sveučilišta uspostaviti će se posebna mreža alumni koji rade u inozemstvu na eminentnim sveučilištima i institutima kako bi se identificirale najbolje svjetske prakse u upravljanju Sveučilištem i njegovim temeljnim djelatnostima – nastavi, istraživanjima i stručnom radu.
9. Poticanje i podrška **velikim međunarodnim projektima i promicanje vidljivosti** međunarodnih projekata, istraživača i njihovih rezultata u akademskoj i široj javnosti uspostavljanjem pristupačne i otvorene baze međunarodnih projekata, kao nadogradnje postojećih baza, te pružanjem stručne i administrativne podrške sastavnicama, osobito kroz razmjenu dobre prakse, edukacije te kreiranjem mreže projektnih konzultanata.

10. Učinkovita i sinergijska **suradnja s domaćim javnim i privatnim sveučilištima i znanstvenim institutima te institucijama i tijelima u sustavu znanosti i obrazovanja** (MZOM, AZVO, NVVOZTR, HAZU, i dr.). Sveučilište će se pozicionirati kao relevantan, snažan i konstruktivan dionik procesa na nacionalnoj razini kojima se regulira i postavlja okvir radu Sveučilišta, zauzimajući se za kvalitetna rješenja u skladu s ustavnim jamstvom akademskih sloboda i sveučilišne autonomije te najboljim svjetskim praksama u osiguravanju visoke kvalitete nastavnog rada i znanstvene i umjetničke produktivnosti.
11. **Partnerstvo i uvažavanje s tijelima i institucijama** Republike Hrvatske, Grada Zagreba i drugih jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave te strukovnim udruženjima (komore, akademije, društva i udruge, i dr.). Osobito će se usmjeriti pažnja na potencijal doprinosa Sveučilišta osmišljavanju razvoja društvene zajednice, gospodarstva, struka te doprinosa rješavanju društvenih problema, osobito kroz razvojne projekte, pružanje stručne pomoći, implementaciju rezultata istraživanja te izradu regulative.
12. Revitalizacija sudjelovanja u **Europskom sveučilištu postindustrijskih gradova** (UNIC) i potpora uključivanju u druge europske sveučilišne mreže, u skladu sa strateškom orijentacijom Sveučilišta, potrebama jačanja međunarodne prepoznatljivosti i kvaliteti istraživačkih i nastavnih potencijala.

6. Digitalna transformacija i integracija umjetne inteligencije

Sveučilište u Zagrebu u mnogim je aspektima prati pa i promiče globalne svjetske trendove u digitalnoj tranziciji. Od istraživanja do pojedinih praktičnih rješenja kao i razumijevanja digitalnog društva, Sveučilište pokazuje da ima potencijal – znanja, vještine, motiv, inovativnost – da se uključi u vodeće svjetske snage u procesu digitalizacije i uhvati korak s nezaustavljivim razvojem umjetne inteligencije. Međutim, u neskladu s trendovima u kojima se i najmanje oklijevanje plaća znatnim zaostajanjem, pitanje neophodne digitalne transformacije Sveučilišta za novo doba do sada niti je bilo prioritet niti mu je pristupljeno na osmišljen, sustavan i strateški način, što je nužan preduvjet za tranziciju jedne velike, kompleksne, tradicionalne institucije u novi digitalni društveni i gospodarski poredak.

U tom smislu integracija digitalne tehnologije potrebna je u svim ključnim poslovnim procesima. Prije svega potrebno je jačanje uvida u sve razine studija i procesa uspostavljanjem interoperabilnosti kao imperativa na kojem se temelji jedinstveni digitalni ekosustav. Polazeći od jake baze postojećih sustava, kao što su CroRIS i ISVU i drugi nacionalni sustavi te sustavi pojedinih sastavnica i Sveučilišta, integracija i interoperabilnost novog integriranog sustava omogućila bi upravljanje složenim sustavom Sveučilišta, podržala procese napredovanja, stjecanja doktorata i druge u smislu odlučivanja temeljenog na dokazima tj. činjenicama u smislu generiranja relevantnih izvještaja iz jednom unesenih podataka, a osobito zaustavilo nepotrebne višestruke unose podataka te omogućili jasno povezivanje profila nastavnika i istraživača te osobito doktoranada s njihovim rezultatima rada (publikacijama, projektima i dr.). Načela *only-once* i *digital by default* trebaju biti u potpunosti usvojena u procesima digitalne transformacije i njihovim rezultatima. Digitalizacija je nužna i u procesima transfera tehnologije i znanja kroz razvoj odgovarajućih platformi koje omogućavaju prezentaciju rezultata i time njihovu pristupačnost za zainteresirane partnere, kao i aktivnu i kontinuiranu promociju. Cilj je stvoriti “digitalni most” koji pretvara znanstveni rad u tržišno relevantan proizvod ili uslugu.

Neizostavno je usvajanje strateškog pristupa koji odgovara izazovima umjetne inteligencije, koja nije samo tehnološki trend, već civilizacijska prekretnica. Posebna strategija za razvoj i primjenu umjetne inteligencije treba obuhvatiti dvije komponente: onu razvojnu, koja umjetnu inteligenciju vidi kao pologu razvoja, od integracije u interne procese do, još važnije, poticanja osmišljavanja interdisciplinarnih projekata koji je koriste u znanstvenim istraživanjima i personaliziranom učenju; i onu regulativnu, etičku, uspostavljanjem odgovarajućih jasnih, visoko standardiziranih protokola, principa i procesa, provedbenih i nadzornih. Sveučilište sa svojim potencijalom i znanjem treba biti lider u definiranju što je dopušteno u akademskom radu, sprječavajući zloupotrebe i štiteći integritet diplome, istovremeno educirajući nastavnike i studente o odgovornom korištenju novih alata. U široj strategije digitalne transformacije potrebno je ujedno adekvatno adresirati pitanja intelektualnog vlasništva, zaštite podataka – kako privatnosti tako i kibernetičke sigurnosti, i to sve u skladu s najnovijim globalnim standardima i europskom regulativom, posebno EU Aktom o umjetnoj inteligenciji, štiteći pritom autonomiju istraživača. Kao odgovor na brze promjene koje donosi umjetna inteligencija, osnovat će se posebno sveučilišno tijelo za digitalnu etiku, čija uloga će biti primarno preventivna, edukacijska, a zatim i zaštitna. Temelj djelovanja tog tijela bit će prevencija i regulacija mogućih zlouporaba, posebno razvoj jasnih smjernica o legitimnoj

uporabi umjetne inteligencije u studentskim radovima. Ujedno, razvijat će se i implementirati napredni alati za detekciju strojno generiranog sadržaja kako bi se očuvalo akademsko poštenje.

Kako je znanje, tehnika i poznavanje korištenja tehnologije integralni dio njezine pune implementacije, nijedna tehnologija se ne može uvesti bez osposobljenih kadrova. Stoga će se poseban naglasak staviti na strukturirane programe edukacije za nenastavno i nastavno osoblje, kroz edukacijske cikluse. Imajući u vidu i ulogu Sveučilišta slični programi dizajnirat će se i u sklopu cjeloživotnog učenja, za profesionalce i osobne potrebe, ali i integrirati u studijske programe odnosno ponuditi studentima kao programi razvoja akademskih vještina odnosno razvoj karijera.

Digitalizacija Sveučilišta u Zagrebu stoga neće biti tretirana kao puko uvođenje novih softverskih alata, već kao strateški proces integracije i modernizacije koji prožima sve aspekte djelovanja – od istraživanja i nastave preko transfera tehnologije do administrativnih procesa. Vizija digitalizacije Sveučilišta u Zagrebu ne odnosi se na puku tehničku nadogradnju, već na temeljitu digitalnu transformaciju koja istinski osnažuje akademsku zajednicu i sve djelatnosti i procese koji čine Sveučilište.

Prioriteti

1. Sustavno osmišljen i sveobuhvatan pristup digitalnoj transformaciji kao ključnoj orijentaciji razvoja Sveučilišta donošenjem **Strategije digitalne transformacije**, koja će adresirati sve aspekte djelovanja Sveučilišta, interne i eksterne, kao i izazove i tehničke preduvjete. Proces usvajanja takve strategije nužno se oslanja na kapacitete relevantnih unutarnjih i vanjskih dionika u participativnom, otvorenom i transparentnom procesu.
2. **Informacijska integracija ključnih poslovnih procesa** putem osiguravanja pune interoperabilnosti svih sustava na Sveučilištu kao preduvjet i okosnica. Razvojem standarda za razmjenu podataka i samom standardizacijom podataka osigurati kvalitetu podataka i odluka koje se na njima temelje.
3. Potpuna **digitalizacija procesa praćenja doktoranada** od prijave do objave rada i sinergija sustava koji podržavaju doktorske studije. Punom integracijom s nacionalnim sustavima CroRIS i ISVU osigurati transparentnost znanstvene produktivnosti i omogućiti mentorima i studentima fokusiranje na istraživanje te nesmetano povezivanje statusa doktoranada s njihovim istraživačkim planovima.

4. Kreiranje **digitalnih profila nastavnika i istraživača** na Sveučilištu i njihovo povezivanje sa sustavom CroRIS na način da se omogućava zrcaljenje podataka, njihova pravodobnost, točnost i relevantnost te transparentnost kako za unutarnje procese na Sveučilištu, kao što je postupak napredovanja i izbora, tako i za kolege i institucije iz međunarodne akademske zajednice, domaće vanjske dionike, tijela javne vlasti, profesionalnih udruženja, gospodarstva do civilnog društva koje je u potrazi za adekvatnim partnerima i stručnjacima na projektima.
5. Potpora **digitalnom transferu tehnologije i znanja** u smjeru veće vidljivosti rezultata istraživanja. Uspostavljanjem dinamične digitalne platforme za transfer tehnologije razvit će se digitalno sučelje za gospodarstvo i druge partnere koje uključuje virtualni izlog inovacija i istraživačkih kapaciteta (rezultata istraživanja i laboratorija) i osigurava tzv. digitalni *matchmaking* implementacijom sustava koji povezuje upite industrije s kompetencijama istraživača, koristeći digitalne alate za brzu inicijaciju suradnji i transfera znanja i tehnologije.
6. Usvajanje **sveučilišne strategije za razvoj i primjenu umjetne inteligencije** s razvojnom i regulativnom komponentom, koja umjetnu inteligenciju vidi kao korisni alat, polugu razvoja, ali i kao izazov čiji kontekst i pravila treba nužno postaviti kako bi se njezine dobrobiti maksimalizirale, a nuspojave minimalizirale. Posebno sveučilišno tijelo usmjeravat će i pratiti korištenje umjetne inteligencije.
7. Jačanje ljudskih potencijala kreiranjem **strukturiranih programa edukacije o umjetnoj inteligenciji i digitalizaciji u širem smislu**, kako za nastavno i nenastavno osoblje, tako i za studente kroz programe razvoja akademskih vještina te za potrebe javnosti kroz programe cjeloživotnog obrazovanja.

7. Sveučilišna infrastruktura, financiranje, poslovanje i ljudski potencijali

Sveučilište u Zagrebu odlikuje izniman i velik infrastrukturni kapacitet, razgranata i diversificirana organizacija s 34 sastavnice, 4 ostale sastavnice, 9 pravnih osoba te 9 ustrojstvenih jedinica bez pravne osobnosti, i preko 7.800 zaposlenih, od kojih više od 5.000 nastavnika i znanstvenika. To ga čini jedinstvenim u Republici Hrvatskoj i šire. Sveučilišna infrastruktura dugi niz godina je bila zapuštena, a posljedice potresa 2020. godine i sporost u njihovom saniranju otežale su razvoj prostornih kapaciteta i iskorake u izgradnji kampusa,

zgrada i pojedinih segmenata djelatnosti i njihovog osuvremenjivanja (knjižnice, laboratoriji i dr.).

Izazovi u financiranju ključni su faktor slabosti, ali i prilika da se riješe do sada trajni problemi pojedinih sastavnica i Rektorata. Pri tome se unutarnja organizacija Rektorata, koja nije sustavno promijenjena i prilagođena potrebama, kao i način upravljanja ne poklapaju s potrebama sastavnica u smislu efikasne, brze, djelotvorne i servisne funkcije prema sastavnicama, zaposlenicima, ali i vanjskim dionicima. Unutarnje procedure nedovoljno su iskoristile tehnološke inovacije i mogućnost digitalizacije, dok unutarnje upravljanje ne razvija strateški ljudske potencijale i ne rješava potrebe sustava za specijaliziranim znanjima u upravljanju. Modernizacija i demokratizacija u upravljanju sustavom nužni su stoga preduvjeti za fleksibilnost i učinkovitost rektorata kao sveučilišnog čvorišta. Umjesto sadašnjeg pretjerano centraliziranog načina upravljanja, potrebno je uspostaviti koordinaciju te analitički informiran pristup potrebama Sveučilišta, pojedinih područja i sastavnica, te uspostaviti relevantne i kompletne, **digitalizirane** evidencije i baze podataka o djelovanju Sveučilišta u cjelini.

Pri tome ostaju kontinuirani izazovi u financiranju Sveučilišta i sastavnica, kako kroz redovno financiranje iz javnih sredstava i izazove i nepoznanice novog sustava programskog financiranja, tako i u nedovoljnoj iskorištenosti mogućnosti financiranja vlastitim sredstvima i nepotrebnim ograničavanjem korištenja tih sredstava. S obzirom na početak programskog financiranja doprinos sastavnica za rad Rektorata treba svesti na maksimalno 5 % ili sasvim ukinuti, nakon pažljive analize i otvorene rasprave.

Ujedno, kvalitetna podrška upravljanju ljudskim potencijalima na sastavnicama i Rektoratu zahtijeva modernije pristupe i strateški razvoj koji pristupa Sveučilištu kao živom organizmu uklopljenom u društveni i gospodarski nacionalni i međunarodni kontekst. Stoga razvoj sustava i uspostavljanje rektorata kao upravljačkog čvorišta koji prema sastavnicama djeluje primarno kao koordinator i servis za ostvarivanje funkcija uz osiguravanje infrastrukture, financiranja i ljudskih resursa nužan je preduvjet za odgovore na izazove promjenjivog i kompleksnog okruženja u kojem se Sveučilište nalazi.

Prioriteti

1. Dovršenje **cjelovite obnove** infrastrukture Sveučilišta i sastavnica uz izradu analize i kreiranja akcijskog plana za unaprjeđenje **razvoja, ulaganja i održavanja kampusa, prostornih kapaciteta i opreme** sastavnica i Sveučilišta u desetogodišnjem razdoblju.

2. **Reorganizacija Rektorata** u jedinice za koordinaciju, servise sastavnica i regulativu uz konačno usvajanje funkcionalne i suvremene sistematizacije s naglaskom na efikasnost i kontinuirano usavršavanje zaposlenih, neprekinuti dijalog između Rektora s upravom i zaposlenika, te analizu mogućnosti uvođenja suvremenih oblika rada i aktivnosti (rad od kuće, na daljinu, skraćeni rad, vanjski suradnici, rotacije, privremeni raspored i dr.).
3. **Suvremene metode unutarnjeg upravljanja** u Rektoratu uz promicanje nove organizacijske kulture utemeljene na participativnosti, odgovornosti, uvažavanju, efikasnosti i koordinativno-servisnoj ulozi Rektorata kao mjesta povjerenja sastavnica i vanjskih dionika. Pristup će osobito uzeti u obzir potrebu ubrzavanja i olakšavanja administrativnih procesa, digitalnu potporu, rasterećenje sastavnica te najvišu razinu uključivanja u odlučivanje.
4. **Analiza sustava poslovanja Sveučilišta i unaprjeđenje i razvoj sustava financiranja** s naglaskom na unaprjeđenje programskog financiranja, ali i nove oblike i instrumente financiranja, osobito projektno financiranje i stručni rad i privlačenje sredstava na temelju suradnje s gospodarstvom i društvenom zajednicom kao i zalaganje za povećanje financiranja iz javnih sredstava te suočavanje s izazovima programskog financiranja, usmjereno na učinkovito upravljanje financijama, efikasnost i odgovornost za korištenje resursa i dugoročno planiranje infrastrukture i investicija.
5. **Mapiranje i digitalizacija svih procesa i usluga** Rektorata u svrhu ubrzavanja i učinkovitosti, uređenju procesa i uklanjanju arbitrarnosti, preklapanja i nedostataka, sve na zadovoljstvo i na uslugu sastavnicama, studentima, nastavnicima i istraživačima te stručnim službama fakulteta, akademija i samog Rektorata. To osobito uključuje i strateški pristup korištenju **umjetne inteligencije** kao izazova i korisnog alata u unutarnjim procesima Sveučilišta i sastavnica oslanjanjem na snage na sastavnicama pri čemu ona postaje neizostavni i integrirani dio sustava upravljanja Sveučilištem.
6. Osmišljavanje, nadogradnja i kreiranje potpunih **informacijskih baza** s ključnim pokazateljima pojedinih segmenata djelatnosti sastavnica i Sveučilišta (projekti, inovacije, studijski programi, međunarodna suradnja, mobilnost, izdavaštvo, akreditacijski procesi, upravljanje kvalitetom, zaposlenici, i dr.) uzimajući u obzir postojeće nacionalne i sveučilišne baze, zahtjeve postupaka evaluacije i (re)akreditacije te primjere dobre prakse na sastavnicama, uz uspostavljanje procesa prikupljanja

podataka uz maksimalno promicanje načela jedinstvenog europskog digitalnog prostora *only-once* i *digital by default*.

7. Sustavan pristup **razvoju ljudskih potencijala** na Sveučilištu i sastavnicama i dugoročno osiguravanje kadrovske popunjenosti, uključujući kontinuirano usavršavanje i razvoj nastavnih, znanstveno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih te stručnih kompetencija, sustav zapošljavanja i nagrađivanja za znanstveni, umjetnički, nastavni i stručni rad utemeljen na načelima izvrsnosti i merita, poticaje za mlade nastavnike i istraživače, mobilnost zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja) te fleksibilno zapošljavanje vrhunskih znanstvenika i umjetnika uz smanjenje administrativnog opterećenja jačanjem stručnih službi sastavnica i Rektorata.

8. Društvo, zajednica i kultura

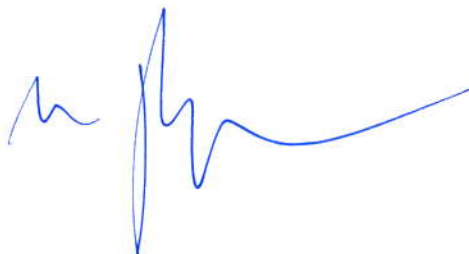
Tri i pol stoljeća rada Sveučilišta u Zagrebu i njegov značaj za nacionalni razvoj i identitet učinili su ga stožernom institucijom društvenog i gospodarskog napretka. Položaj, veličina i snaga Sveučilišta postavljaju odgovornost i zahtjeve za društvenim angažmanom u lokalnoj, nacionalnoj i europskoj zajednici i uravnotežen pristup između nacionalne i lokalne uloge Sveučilišta s jedne te njegovog europskog i globalnog značenja s druge strane. Istovremeno, jačanje drugih domaćih sveučilišta kao i napredak i različiti izvori financiranja na europskoj i međunarodnoj razini kreiraju izuzetno kompetitivno okruženje koje do sada nije u dovoljnoj mjeri adresirano ili nije tretirano na strateški osmišljen način. U tom smislu, neprestana, pomno osmišljena i efikasna suradnja sa svim vanjskim dionicima u Republici Hrvatskoj – akademskoj zajednici, resornim tijelima, tijelima vlasti, profesionalnim udrugama, gospodarskim subjektima, civilnim društvom, kao i uspostavljanje veza sa sveučilištima u okruženju te adekvatno pozicioniranje u europskoj akademskoj i inovacijskoj zajednici i Europskoj uniji kao entitetu nužni su preduvjeti djelovanja i pune implementacije rezultata rada Sveučilišta. Pri tome, Sveučilište treba ojačati svoju ulogu u utjecaju na oblikovanje javnih politika i pravne regulative koje ga se tiču kao aktera akademske zajednice, ali i onih koje utječu na društveni i gospodarski razvoj, a za koje znanja, iskustvo i rješenja mogu ponuditi upravo zaposlenici i studenti Sveučilišta. Fokus na realnost društvenog i gospodarskog trenutka, odgovori na potrebe osobnog i profesionalnog razvoja, privlačenje mladih, reagiranje na demografske prilike i potrebe specifičnih skupina – stariju populaciju, migrante, ranjive i podzastupljene skupine,

iskorištavanje trenutnih resursa Sveučilišta i alumni potencijala za rješavanje društvenih izazova i problema u zajednici, razvoj kulturnih sadržaja i sportske kulture mladih, popularizacija znanosti i komuniciranje istraživačkih procesa i rezultata, kao i neprestano, pravovremeno i sustavno informiranje javnosti i ciljanih skupina o radu sveučilišta načini su za stalno potvrđivanje značenja Sveučilišta u Zagrebu u nacionalnoj i međunarodnoj^[11] akademskoj, istraživačkoj i inovacijskoj zajednici.

Prioriteti

1. Intenzivno sudjelovanje u **oblikovanju javnih politika i pravne regulative** važne za Sveučilište i ostvarenje njegove društvene uloge kroz poticanje u uključivanje u izradu resornih javnih politika, politike visokog obrazovanja i znanosti, politike obrazovanja te kulturne politike, i poticanje i promicanje **projekata usmjerenih na rješavanje izazova društvene zajednice** (lokalne, regionalne, nacionalne, europske, globalne) uz povjerenje, integritet, autoritet i snagu glasa Sveučilišta u javnoj raspravi.
2. **Socijalna osjetljivost, ravnopravnost, inkluzija i participacija** kao vodilje internih i eksternih procesa koje putem različitih aktivnosti potiču i omogućavaju uključivanje studenata, nastavnika, znanstvenika i umjetnika iz ranjivih i podzastupljenih skupina, istovremeno odgovarajući na potrebe društvene zajednice za prilagođenim pristupom i rješavanjem društvenih izazova.
3. Snaženje sustava **cjeloživotnog obrazovanja** na sastavnicama kao nastavka kontinuiranog učenja za osobne i profesionalne potrebe i stjecanje vještina i znanja tijekom cijeloga života, a osobito u sustavu vaučera za obrazovanje, otvorenog sveučilišta te suradnje s profesionalnim komorama i udruženjima uz razvoj aktivnosti tzv. *age-friendly* sveučilišta (sveučilišta za treću dob) u kontekstu demografskih promjena kao i uspostavu cjelovitog sveučilišnog sustava priznavanja **prethodnog učenja** (formalnog i neformalnog obrazovanja i informalnog učenja).
4. Analiza potreba, osmišljavanje, **osuvremenjivanje odnosno uvođenje novih studijskih programa**, osobito specijalističkih i interdisciplinarnih te kratkih programa i programa cjeloživotnog obrazovanja, koji odgovaraju potrebama društva i onih usmjerenih na interdisciplinarno rješavanje gorućih **društvenih problema** (demografska kretanja i migracije, upravljanje krizama, klimatske promjene, energija i okoliš, umjetna inteligencija, proizvodnja i sigurnost hrane, demokratsko građansko

- društvo i dr.) **te osobnu dobrobit** (npr. financijska pismenost, digitalna pismenost, zdravlje, i dr.).
5. Razvoj **alumni mreže** Sveučilišta povezivanjem i koordinacijom alumni mreže sastavnica uz osmišljavanje aktivnosti, prijenos dobre prakse i uključivanje alumnijskih u procese savjetovanja i odlučivanja na sastavnicama i Sveučilištu.
 6. Podrška i promicanje aktivnosti na **popularizaciji znanosti i umjetnosti** (festivali znanosti i znanstveno komuniciranje, otvoreno sveučilište i otvoreni kolegiji, paneli, *policy* dokumenti, medijska prisutnost, građanska znanost (*citizen science*), uloga sveučilišnih knjižnica i arhiva i sveučilišnih prostora i umjetničkih artefakata, kolaborativna istraživanja i umjetnički performansi, uključivanje ranjivih i podzastupljenih skupina i dr.) uz uspostavljanje posebne jedinice za znanost i umjetnost u zajednici i komuniciranje znanosti te kreiranje baze stručnjaka za pojedina znanstvena pitanja za medije i javnost.
 7. Nastavak razvoja i unaprjeđenje **kulturnih sadržaja i sportske kulture**, kojima Sveučilište nadilazi ulogu nastavnog i znanstvenog centra i preoblikuje se u razgranati sustav za unaprjeđenje cjelovitog osobnog razvoja studenata, nastavnika i drugih zaposlenika, kao i građana i javnosti te nositelj kulturnog identiteta grada, šireg okruženja, države i Europe, uključujući promociju hrvatskog jezika i kulture te studijskih programa u inozemstvu i osobito među iseljeništvom, potporu studijskim programima od nacionalne važnosti te razvoj i osnaživanje knjižnične, arhivske i medijske djelatnosti na Sveučilištu i sastavnicama.
 8. Kontinuirano **informiranje javnosti i promocija** rada Sveučilišta kroz medije, društvene mreže i vlastite publikacije prema unutarnjim i vanjskim dionicima uz snaženje organizacijske jedinice za odnose s javnošću na Sveučilištu i potporu istovrsnim jedinicama sastavnica.



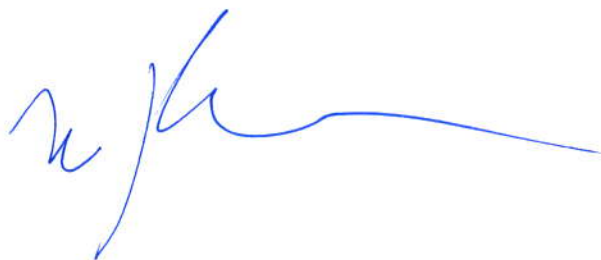
III. ZAKLJUČAK

Sveučilište u Zagrebu najveće je sveučilište u Republici Hrvatskoj koje ima priliku temeljiti cjelokupno svoje djelovanje na višestoljetnoj tradiciji kvalitetne nastave, istraživanja i znanstvenog rada, kao i općeg rada u korist hrvatskoj naroda, razvoja nacionalnog identiteta i stvaranja i razvoja modernih profesija.

U sastav Sveučilišta koje je od početka imalo tri fakulteta razvila su 34 fakulteta i umjetničke akademije, prateći na taj način ideju o uključivanju umjetnosti kao jednako vrijedne stvaralačke i profesionalne djelatnosti, u odnosu na znanost, koju je u svojem nazivu prihvatila i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti.

Višestoljetnom djelovanjem Sveučilište u Zagrebu se postupno razvijalo do današnjeg stanja i ugleda, prateći okolnosti, izazove i prilike različitih povijesnih razdoblja, uvijek se šireći i razvijajući. Sveučilište u Zagrebu je bilo stalni motor i oslonac gospodarstvu, kulturi, umjetnosti i društvenoj zajednici. Umjesto sadašnje stagnacije Sveučilište u Zagrebu treba se vratiti putu stvaranja izvrsnog, svjetski relevantnog i demokratski ustrojenog Sveučilišta koje otvara kanale utjecaja na odlučivanje svojim fakultetima i akademijama, svim studentima, nastavnicima i drugim zaposlenicima, uz suradnju sa svim akademskim i društvenim dionicima, kako bi konačni ishodi nastave i istraživanja osigurali ubranu, korjenitu modernizaciju Sveučilišta. Pri tome je studentsko iskustvo središnja točka koja stvara zadovoljne i kompetentne profesionalce i osobe za suvremeno društvo i tržište rada.

Sveučilište u Zagrebu treba brzo dovesti u stanje služenja svojem narodu, kao i širim zajednicama kojih je Republika Hrvatska dio.



TEMELJNE DJELATNOSTI SVEUČILIŠTA

IZVRSNO STUDENTSKO
ISKUSTVO I NASTAVA
ORIJENTIRANA NA STUDENTE
KROZ KVALITETNE STUDIJSKE
PROGRAME

ZNANSTVENA I UMJETNIČKA
PRODUKTIVNOST, IZVRSNOST
I KVALITETA

RAZVOJNA PERSPEKTIVA - IZVRSNOST I INOVATIVNOST – INTERNACIONALIZACIJA I UMREŽENOST - RAZLIČITOST I
UKLJUČIVOST – SERVISNA I SURADNIČKA ORIJENTACIJA – ETIČNOST I TRANSPARENTNOST - DIGITALIZACIJA I
OTVORENA ZNANOST – UPRAVLJANJE KVALITETOM

CILJEVI

MEĐUNARODNA I EUROPSKA
UMREŽENOST I PREPOZNATLJIVOST

TRANSFER ZNANJA I INOVACIJA ZA DOPRINOS
ZAJEDNICI I GOSPODARSTVU

PODRŠKA I KOORDINACIJA

INFRASTRUKTURA
SVEUČILIŠTA I
SASTAVNICA I
LJUDSKI
POTENCIJALI

DEMOKRATSKO
UPRAVLJANJE S
REKTORATOM KAO
KOORDINATOROM I
PODRŠKOM

DIGITALIZACIJA,
UPRAVLJANJE
KVALITETOM I
OTVORENOST

INTERNO
POVEZIVANJE I
PARTNERSTVO S
VANJSKIM
DIONICIMA