



Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki

Ovaj materijal predložen je članovima Senata Sveučilišta u Zagrebu na njegovoj 12. izvanrednoj sjednici održanoj 5. lipnja 2012. u auli Rektorata Sveučilišta u Zagrebu.

Pri sastavljanju ovoga materijala korišteni su pisani prilozi:

- prof. dr. sc. Bojana Baletića, prorektora za razvoj i prostorno planiranje;
- prof. dr. sc. Alekse Bjeliša, rektora Sveučilišta u Zagrebu;
- prof. dr. sc. Blaženke Divjak, prorektorice za studije i studente;
- prof. dr. sc. Melite Kovačević, prorektorice za istraživanje i tehnologiju;
- prof. dr. sc. Vesne Vašiček, prorektorice za poslovanje.

Radi prezauzetosti prof. dr. sc. Ksenije Turković točke 20., 21., 23., 30., 31., i 32. nisu bile razrađene do navedene sjednice Senata. Zahvaljujemo prof. dr. sc. Heleni Jasni Mencer koja je naknadno razradila točke 30. i 32.

U ovoj verziji su razrađene točke 20. i 21. dok je preostala nerazrađena točka 31. koja će se razraditi u najkraćem mogućem vremenu i pridodati ovom materijalu. Dodatno zahvaljujemo prof. dr. sc. Zrinki Jelaska koja je naknadno razradila točku 23.

Sveučilišna javna rasprava o materijalu „Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki“ traje **do 12. srpnja. 2012.** te se mole članovi Senata i ostali članovi sveučilišne zajednice da priloge raspravi šalju na **e-mail: rector@unizg.hr** ili adresu: prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš, Sveučilište u Zagrebu, Trg maršala Tita 14, 10000 Zagreb.

Zagreb, 29. lipnja 2012.

Prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš, rektor

Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu;

Razrada polaznih pretpostavki

Uvodne napomene

Ovaj materijal je razrada i nadopuna dokumenta **Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke** (dalje: **Pretpostavke**) koji je Senat Sveučilišta u Zagrebu usvojio na sjednici održanoj 21. prosinca 2010. Stoga se ovaj i navedeni dokument trebaju smatrati dijelovima cjelovitog materijala, koji je podloga za raspravu nakon koje će se pristupiti izradi temeljnih sveučilišnih dokumenata za, orijentaciono, sljedeće desetljeće, pobliže za sažete tekstove o sveučilišnoj misiji i viziji, pa zatim i strategiji, kao i za promjene u Statutu Sveučilišta u Zagrebu i u ostalim normativnim aktima.

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

Kratka rekapitulacija međunarodnog, nacionalnog i sveučilišnog konteksta

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

Međunarodni kontekst

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

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

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

Nacionalni kontekst

U proteklom razdoblju intenzivirana je implementacija **Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju** iz 2009. godine, što predstavlja pozitivan pomak u razvoju nacionalnog sustava osiguravanja kvalitete. Pokretanje institucijskih evaluacija u svrhu reakreditacije ustanova

dovelo je do porasta poštivanja kriterija i standarda za izvedbu studijskih programa i do postupne uspostave sustava u kojem se sa sve manje oklijevanja i zaobilaženja uzimaju u obzir kriteriji kvalitete.

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

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

Rasprave o zakonskim prijedlozima tijekom 2011., naročito stavovi Sveučilišta i njegovih predstavnika, u prvi plan su stavile nužnost izrade nacionalne strategije istraživačkog i visokoobrazovnog sustava kao bitnog preduvjeta za izradu kvalitetnih zakonskih rješenja. Na tom pravcu je Senat u rujnu 2012. usvojio već spomenute **Polazišne priloge**. U studenom 2011. predsjednik Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti (HAZU) je imenovao sedmeročlanu Inicijalnu skupinu za rad na nacionalnoj strategiji kojoj je predsjedao sam predsjednik Akademije, dok je rektor Sveučilišta u Zagrebu imenovan zamjenikom predsjednika. U veljači 2012. ministar znanosti, obrazovanja i sporta je prihvatio ovu inicijativu i imenovao prošireno Povjerenstvo za izradu smjernica za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta u koje je uključio još sedam članova. Povjerenstvo je izradilo spomenute **Smjernice** i u svibnju ih predalo ministru, nakon čega se može očekivati početak rada na cjelovitoj strategiji.

Istodobno je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS) u travnju i svibnju 2012. uputilo u javnu raspravu Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj zakladi za znanost s Konačnim prijedlogom Zakona i Nacrt prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju.

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

S druge strane aktualni trenutak obilježava porast stope nezaposlenosti mladih s visoko-obrazovanim kvalifikacijama, uključujući i one s doktoratom znanosti, kao i nepovoljno stanje nacionalnog istraživačkog i visoko-obrazovnog sustava, opterećeno financijskim restrikcijama, neuređenim sustavom financiranja (s nastavljanjem improvizacija oko subvencija studentskih školarina), ugroženim istraživačkim sustavom, nepostojanjem projekcija kapitalnih ulaganja u nove i postojeće institucije i ulaganjima u njihovo opremanje, što uvjetuje daljnje održavanje političkog voluntarizma kao praktički jedine plansko-upravne metode.

Ukratko, prisutan je dojam da je inzistiranje na ubrzanim i dalekodosežnim promjenama u legislativi motivirano u prvom redu da daljnja restriktivna politika u financiranju sustava dobije što čvršću podlogu u zakonodavstvu.

Sveučilišni kontekst

U protekloj godini Sveučilište se pojavilo na glavnini relevantnih svjetskih lista rangiranja, zauzimajući između 300-tog i 550-og mjesta na svjetskim rang-listama te između 150-og i 250-og mjesta na europskim rang-listama. Posebno je uočljiva prva pojava Sveučilišta na najpoznatijoj i najuglednijoj Šangajskoj listi svjetskih sveučilišta (*Academic Ranking of World Universities*, kratica *ARWU*), u rasponu između 400-tog i 500-tog mjesta. Po tim je pokazateljima Sveučilište situirano među desetak najboljih sveučilišta u području srednje, istočne i jugoistočne Europe koje uključuje novih 12 članica EU, države nastale raspadom Sovjetskog Saveza i ostale države nastale raspadom Jugoslavije. Sveučilište u Zagrebu je dakle po svim pokazateljima prepoznato kao jedno od najboljih regionalnih sveučilišta.

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

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

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

Misija i vizija Sveučilišta u Zagrebu

Poglavlje **Profil Sveučilišta u Pretpostavkama** sadrži polazne postavke za formulaciju **Misije i vizije** Sveučilišta u Zagrebu. Temeljna polazišta su s jedne strane sveučilišna tradicija te njegova nacionalna, regionalna i međunarodna uloga, i s druge strane njegova sveobuhvatnost koja obuhvaća praktički puni spektar istraživačkih i studijskih djelatnosti.

Stoga bi uvodni odjeljak u tom poglavlju trebao imati ulogu preambule, dok osam točaka koje slijede sadrže ključne sadržajne elemente buduće Misije i vizije.

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

8. Sveučilište će povećati svoju međunarodnu prepoznatljivost i atraktivnost kroz nove oblike istraživačke i studijske mobilnosti te kroz studijske programe dostupne studentima iz drugih zemalja.

Drugim riječima, očekuje se da će se u raspravi o ovom dokumentu dodatno iskristalizirati postavke iz poglavlja **Profil Sveučilišta u Pretpostavkama**, što će otvoriti put konačnoj formulaciji **Misije i vizije Sveučilišta u Zagrebu**.

Znanost i istraživanje

9. Sustav planiranja i upravljanja

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Istraživačka djelatnost pretežito se realizira kroz nacionalne projekte koji su s vremenom postali izrazito usitnjeni i postupno sve slabije financirani. Sustav nacionalne potpore istraživačkih projekata nije poticao ni kompetitivnost, ni profiliranje krupnijih istraživačkih skupina, kao niti okrupnjavanje i povezivanje istraživačkih potencijala s više institucija u pojedinim područjima i multidisciplinarnim kombinacijama. To je dovelo do velikog broja nedovoljno snažnih projekata koji ne mogu osigurati veći prodor znanstvenika u Europskom istraživačkom prostoru i na širem globalnom planu. Ovakvo stanje je karakteristično i za sam sveučilišni istraživački sustav, u kojem je jaka fragmentiranost i nepovezanost prisutna već na razini pojedinih sastavnica, i još izrazitije na razini cijelog Sveučilišta.

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

B. Razvojna projekcija

Da bi se postigao napredak u području istraživanja općenito, potrebno je povećati sudjelovanje u projektima, posebice međunarodnima, postići bolje povezivanje i okrupnjavanje istraživačkog rada, povećati broj interdisciplinarnih projekata i sukladno tome povećati kvalitetu znanstvenih radova (to jest u vrednovanju uspješnosti na svim razinama ne inzistirati isključivo na broju radova). Posebno je potrebno istraživački profilirati Sveučilište što pretpostavlja odgovarajuću analizu istraživačkih potencijala, ljudskih i infrastrukturnih resursa, te relevantnost pojedinih istraživačkih tema kako za razvoj znanosti tako i za razvoj i potrebe društva općenito. Ovakav pristup u planiranju istraživačke djelatnosti Sveučilišta pretpostavlja usmjeravanje na kvalitetu istraživačkog rada i na utjecaj koji istraživanje ima na društvo. Treba podsjetiti kako društveni utjecaj postaje bitnim kriterijem istraživačke djelatnosti u svim relevantnim europskim sredinama. Potrebno je izbalansirati kriterije uspješnosti u pojedinim područjima znanosti, to jest, koliko je to moguće, uskladiti kriterije izvrsnosti u svim segmentima Sveučilišta.

Temeljni preduvjet za ostvarenje ovakve razvojne projekcije jest drukčiji način iskorištenja istraživačkih potencijala što bi trebalo biti omogućeno i promijenjenim načinom upravljanja, kako na razini cijelog Sveučilišta tako i unutar pojedinih sastavnica. Postizanje većih istraživačkih rezultata predmnijeva uspostavu istraživačkih skupina adekvatnih kapaciteta za potrebe suvremene znanosti, što pak u najvećem broju istraživačkih konteksta zahtijeva bolje povezivanje istraživača. Danas je u cijelom

Europi prisutna tendencija povezivanja sveučilišta, njihovo objedinjavanje kako bi ujedinjeni imali veće šanse za opstanak i razvitak u kompetitivnom istraživačkom svijetu. Želimo li zadržati poziciju relevantne ne samo nacionalne i regionalne, već i europske institucije, nužno moramo mijenjati način planiranja i provedbe istraživanja. Potrebno je ostvariti povezivanje unutar Sveučilišta, što bi moglo biti pospiješeno uspostavom tzv. grozdastog ustroja. Međutim, valja jednako tako ustrajati na nacionalnom i međunarodnom umrežavanju. Poseban aspekt jačanja istraživačkih potencijala bio bi omogućen i boljom suradnjom s istraživačima iz instituta koji se ističu istraživačkom kvalitetom.

C. Relevantni kontekst

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

D. Provedba

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

- napraviti pomak od istraživača-pojedinca na dobro definiranje istraživačke skupine;
- definirati relevantna istraživačka područja, to jest teme, te u skladu s time postići bolje umrežavanje istraživača unutar Sveučilišta;
- dok nemamo mogućnost izravnog utjecaja na nacionalno financiranje projekata, sustavno i kontinuirano valja poticati i povećavati sudjelovanje u europskim projektima te kontinuirano pratiti i izvještavati o istraživačkoj produktivnosti;
- poboljšati i ustaliti pojavljivanje na relevantnim svjetskim rang-listama, to jest uspostaviti regionalnu i europsku prepoznatljivost Sveučilišta kao istraživački profiliranog sveučilišta;
- razviti jasne mehanizme djelovanja i postupaka na razini uprave, dalje razvijati administrativnu podršku te u konačnici, postići istraživačku aktivnost u kojoj je potrebno sudjelovanje svih istraživača Sveučilišta.

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

10. Doktorski studiji

i

11. Doktorske škole, internacionalizacija

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

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

Do prije nekoliko godina, većina onih koji su stekli stupanj doktora znanosti ostajali su u akademskoj zajednici, što se sad značajno smanjuje. Istodobno, još uvijek pripadamo skupini relativno nerazvijenih zemalja, kako po broju doktora znanosti na 1000 stanovnika (npr. dok je u EU taj broj 6/1000, u SAD je 9/1000, u Japanu 11/1000, kod nas je 1.8/1000), tako i po broju onih koji se zapošljavaju u gospodarstvu i u društvenom sektoru (dok u najrazvijenim zemljama samo 10% njih ostaje u akademskoj zajednici, kod nas je taj omjer gotovo obrnut).

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

B. Razvojna projekcija

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

Slijedom osnaživanja istraživačkih kapaciteta te postizanjem veće učinkovitosti, započele su rasprave i pripreme za osnivanje jedne ili više doktorskih škola na razini Sveučilišta. Cilj je postići bolje uvjete za sve doktorande. Potrebno je i pokrenuti internacionalizaciju doktorske izobrazbe. U komunikaciji s voditeljima studija zaključeno je da treba krenuti u uspostavu doktorske škole/a. Sveučilišni Odbor za doktorske programe i studije u tijeku je pripreme modela doktorske škole/a. U zajedništvu s voditeljima svih doktorskih studija plan je uspostaviti sustav do akademske godine 2013./2014. Pretpostavka je da bi dio sadašnjih doktorskih programa ušao u sustav doktorske škole/a. Istodobno se planira provesti samoevaluacija svih programa i na temelju analiza odlučiti o sljedećim koracima u cilju unapređenja kvalitete. Posebno se naglašava uloga i važnost združenih doktorskih programa koji bi trebali povećati internacionalnu komponentu Sveučilišta u ovoj domeni. Jednako tako bi bilo važno povećati broj združenih doktorskih programa koji mogu doprinijeti boljem korištenju istraživačkih kapaciteta. To je sve češći pristup u mnogim europskim sredinama, pa i u onima koje obilježavaju dobri istraživački uvjeti i postignuća. Stalno se vraćamo na potrebu jačanja i okrupnjavanja istraživanja čime se povećava kompetitivnost i međunarodna relevantnost sveučilišnih istraživačkih kapaciteta.

Potrebno je unaprijediti komunikaciju s industrijom i gospodarstvom, pojačati razvoj transfernih vještina kako bi doktorandi bili spremniji za prijenos znanja u novoj sredini i stvoriti uvjete za uspostavu tzv. *start up* tvrtki, posebice mladih istraživača.

Posebno se ističe problem financiranja doktorske izobrazbe koji je u nacionalnim okvirima potpuno zanemaren i nedomišljen, i kao takav izrazito nestimulativan i nerazvojan. Nužno je, između ostaloga, doktorsku izobrazbu vezati uz istraživanje te postići veću diversifikaciju financiranja, kako u pogledu izvora tako i u odnosu na oblike potpore.

C. Relevantni kontekst

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

Nacionalna regulativa do sad nije jasno razradila niti sustav doktorske izobrazbe niti mehanizme financiranja što ostavlja veliki prostor za paušalne interpretacije, što pak izravno utječe na cjelokupnu kvalitetu sustava doktorske izobrazbe. Trenutno postoji veliki nesrazmjer između europskih nastojanja unapređenja sustava doktorske izobrazbe i stanja u nacionalnim okvirima. Sveučilište je učinilo pozitivan pomak, no manevarski mu je prostor još uvijek ograničen zbog nedostatne legislative i sustava financiranja.

D. Provedba

Tijekom naredne akademske godine provest će se reevaluacija doktorskih studija, učinit će se promjene u kurikulumu i ojačati komunikacija s industrijom i gospodarstvom. Cilj je razviti mehanizme za praćenje procesa to jest jačanje kvalitete doktorske izobrazbe. Također je potrebno pomoći u razvoju individualnih karijera doktoranada te uvesti praćenje njihova razvoja nakon stjecanja doktorata znanosti.

Započet je proces samoevaluacije doktorskih programa što je pretpostavka za restrukturiranje cjelokupnog sustava doktorske izobrazbe. Plan je izraditi koncept ustroja i načina rada doktorske škole/a do početka iduće akademske godine. Bude li prijedlog koncepta prihvaćen na Senatu, moći će se otpočeti s uspostavom doktorske škole/a što bi značilo da će prvi programi u okviru doktorske škole/a biti spremni za akademsku godinu 2013./2014.

Problem koji će se nametnuti, a ovisan je o nacionalnom sustavu doktorske izobrazbe, jest pitanje financiranja. Nužno je razraditi modele financiranja svih doktorskih studenata (ne samo kategorije znanstvenih novaka) i razviti lepezu različitih oblika financiranja, uključujući i strane studente. Potrebno je planirati trošak dokorskog istraživanja, što bi zapravo pretpostavilo da doktorske studente valja vezati uz sustav financiranja istraživanja. Nije na odmet podsjetiti se na procjenu na europskoj razini, po kojoj jedan doktorski student (što uključuje i istraživanje) košta u rasponu od 60.000 do 100.000 eura, ovisno o području.

12. Suradnja s gospodarstvom, transfer tehnologija

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

Sveučilište u Zagrebu istraživačima pruža stručnu podršku kroz Ured za transfer tehnologije, koji je dio Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije (CIRTT). Tim posvećen aktivnostima transfera znanja trenutno se sastoji od voditelja Ureda za transfer tehnologije i tri voditelja razvoja poslovanja koji po potrebi mogu angažirati vanjske pravne i druge stručnjake.

Osnovne usluge CIRTT-a su evaluacije, zaštita intelektualnog vlasništva i marketing inovacija te pružanje podrške u pregovorima i strukturiranje suradnje s industrijom, a aktivan je i u promicanju kulture inovacija i odgovorno upravljanje intelektualnim vlasništvom kroz održavanje različitih radionica i sličnih događanja.

Sveučilište u Zagrebu trenutno je jedino sveučilište u Hrvatskoj s posebnim timom stručnjaka za prijenos znanja, koji posjeduju mješavinu akademskih i industrijskih znanja iz nekoliko tehnoloških područja. Međutim, članovi ovog mladog tima imaju tek ograničeno iskustvo u prijenosu znanja *per se*. U ovom trenutku CIRTT to nadomješta angažiranjem vanjskih (domaćih i međunarodnih) stručnjaka koji podržavaju aktivnosti prijenosa znanja i pružaju timu obuku uz rad.

Angažman stručnjaka za prijenos znanja i međunarodnih stručnjaka uvelike je podržan financiranjem od trećih strana, putem Projekta tehnologijskog razvoja (*Science and Technology Project*) koji financira Vlada Republike Hrvatske kroz zajam Svjetske banke, a od studenog 2010. kroz *Science and Innovation Investment Fund* (EU instrument pretprijetne pomoći – IPA). Trenutno je sedam od devet zaposlenika CIRTT-a plaćeno kroz projekte. Stoga je CIRTT bio prisiljen razviti kapacitet za iznalaženje financiranja i upravljanje projektima kako bi osigurao dugoročnu održivost svojeg funkcioniranja.

Većina dionika Sveučilišta vidi IPA instrument danas te EU kohezijske i strukturne fondove u skoroj budućnosti (nakon pristupanja Hrvatske EU) kao veliku priliku za izgradnju kapaciteta i podrške za prijenos znanja. Međutim, jaz u financiranju tijekom sljedećeg razdoblja predstavlja prijetnju kontinuitetu funkcioniranja prijenosa znanja na Sveučilištu koji bi trebalo ozbiljno razmotriti.

Premda su napravljeni značajni pomaci na području transfera znanja još je dug put do postizanja dugoročnog cilja da Sveučilište u Zagrebu bude prepoznato kao inovativno sveučilište s potencijalom razvoja novih tehnologija.

B. Razvojna projekcija

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

Sveučilište u Zagrebu intenzivno radi na pripremi dokumentacije za velike projekte poput Kampusa Borongaj, Sjevernog kampusa te na projektu Centra za napredne materijale i nanotehnologiju koji se radi u zajedništvu s Institutom za fiziku te Institutom Ruđer Bošković. Time Sveučilište u Zagrebu jasno iskazuje predanost prema uspostavi funkcije istraživanja i razvoja, boljeg gospodarenja intelektualnim vlasništvom, efikasnijeg transfera znanja iz akademske zajednice u hrvatsko gospodarstvo te razvoj poduzetničkog duha među istraživačima. Sveučilište u Zagrebu očekuje potporu hrvatske države u realizaciji ovih velikih projekata od nacionalnog interesa i njihovu ugradnju u strategije razvoja u razdoblju 2014.-2020. Time će se uspostaviti i infrastrukturne pretpostavke za daljnji razvoj transfera tehnologije na Sveučilištu u Zagrebu.

C. Relevantni kontekst

Glavni dokumenti koji izlažu strateško usmjerenje Sveučilišta u Zagrebu prema inovativnosti i transferu tehnologije su „Istraživačka strategija (2008.-2013.)“ i „Inovacijska strategija“ koje je Senat Sveučilišta usvojio 2009. godine.

Inovacijska strategija definira sljedeće specifične ciljeve za Sveučilište:

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

Štoviše, ona također predviđa sljedeće dugoročne ciljeve:

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

Nažalost, mali je broj nacionalnih dokumenata koji su jasno zacrtali politiku razvoja visokoobrazovnog sustava i nove uloge sveučilišta. Nasuprot nacionalnoj situaciji, svi recentni europski dokumenti upravo svom snagom govore o značaju inovacija i transfera tehnologije te su okosnica svih platformi za financiranje istraživačkih aktivnosti, intersektorne mobilnosti, suradnje s industrijom i gospodarstvom i društvenim sektorom općenito. Očekuje se da će sektorske analize za izradu razvojne strategije RH do konca 2012. godine jasnije definirati okvire za daljnji razvoj segmenta inovativnosti i transfera tehnologije. Međutim, moguća je i prijetnja velike štete s dugoročnim posljedicama ako se ti strateški dokumenti načine loše.

D. Provedba

Središnju ulogu u provedbi aktivnosti ima sveučilišni Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije. U tijeku je izrada prijave za financiranje aktivnosti Centra iz programa IPA IIIc u koji će biti uključeno 15 sastavnica kao partneri na projektu. Ova prijava većim dijelom detaljno definira aktivnosti Centra u razdoblju 2013.-2014., a to su: daljnji razvoj usluga istraživačima Sveučilišta na području transfera znanja, upravljanja intelektualnim vlasništvom u cilju komercijalne primjene rezultata istraživanja i jačanje inovacijske kulture i poduzetničkog duha na Sveučilištu. Planira se i daljnji rad na izradi primjerenog regulacijskog okvira te razvojnih programa za uspostavu *spin-out* tvrtki Sveučilišta, kao i studentskih *start-up* tvrtki, te predinkubacijskih programa za studente i mlade istraživače. Te bi se aktivnosti dalje razvijale u smjeru uspostave Tehnološkog parka na Borongaju.

Studij i studenti

13. Sveučilišni studijski programi

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Na Sveučilištu se izvodi veliki broj raznovrsnih programa na svim razinama studija. Tako na preddiplomskoj razini postoji 167 studijskih programa koji traju od tri godine (180 ECTS), četiri godine (240 ECTS), a postoji i program u trajanju od 3.5 godine (210 ECTS). Nadalje, izvodi se 21 integrirani preddiplomski i diplomski studijski program u trajanju od pet (300 ECTS) odnosno šest godina uglavnom u području biomedicinskih znanosti (reguliranih profesija), a na taj se način izvodi i oko polovica nastavnih studija. Na Sveučilištu se izvodi i 11 stručnih preddiplomskih studija u području društvenohumanističkih, tehničkih i biotehničkih znanosti. Njih nekolicina je u posljednjih nekoliko godina doživjela izmjene i dopune ili proširenje programa na tri godine, međutim za preostale treba vrlo brzo započeti postupak ponovnog vrednovanja. Na diplomskoj razini izvode se 182 diplomska programa u trajanju od godinu (60 ECTS bodova) ili dvije (120 ECTS), a postoji i diplomski studij u trajanju od 1.5 godina (90 ECTS). Na Sveučilištu je otvoreno 66 doktorskih programa i 159 specijalističkih poslijediplomskih programa.

Prevladava struktura 3+2+3 kao što je to slučaj i u ostalim Bolonjskim zemljama gdje je visoko obrazovanje u obliku tri ciklusa postavljano u 47 zemalja, a u preddiplomskim i diplomskim studijima dominira model 180 ECTS-a za preddiplomski i 120 ECTS-a za diplomski (*The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*).

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

Važno je istaknuti da osim što je broj studija relativno velik, srodni studiji su slabo povezani, a postoje paralelizmi u studijskim programima gdje se ne koristi mogućnost sinergije kako bi se povećala kvaliteta studija.

Studenti u studentskim anketama ističu kako su u prosjeku slabo uključeni u stručni i istraživački rad na fakultetu iako ima sastavnica koje imaju bolje ocjene studenta u tom segmentu. Najslabije ocijenjena kategorija u studentskim anketama koje studenti ispunjavaju kad završe neku razinu studija je sustav podrške studentima u smislu razvoja akademskih vještina, razvoja karijere, odnosno psihološkog savjetovanja studenata.

Hrvatska ulazi iduće godine u EU pa Sveučilište treba uzeti u obzir da kriteriji upisa, prolaska kroz studij i pokrivanja participacija nisu izjednačeni za domicilne studente i studente iz drugih država EU.

B. Razvojna projekcija

Nužna je revizija postojećih studijskih programa, kako bi se racionalizirala provedba istovrsnih studijskih programa na Sveučilištu kao i provelo njihovo usklađivanje s potrebama studenata, tržišta rada i društva u cjelini. U tom procesu treba ozbiljno provesti postupke periodičnog unutarnjeg vrednovanja studijskih programa i učinkovitosti sustava obrazovanja na Sveučilištu. Za takve opsežne zahvate potrebno je osigurati financijska sredstva za recenzente, izvjestitelje, povjerenstva i ostale materijalne troškove.

Sveučilište treba razvijati studijske programe koji se odvijaju u tri ciklusa, a da pri tome prvi ciklus obuhvaća 180 ECTS bodova, a drugi 120 ECTS bodova kako bi se olakšala horizontalna i vertikalna mobilnost studenta. Odstupanja od ovakve strukture trebaju imati jasna opravdanja (na pr. regulirane profesije).

Preddiplomski studiji trebaju pored temeljnih znanja iz fundamentalnih predmeta osiguravati da student postiže i kompetencije za zapošljavanje i samozapošljavanje te nastavak obrazovanja na diplomskom studiju. Nakon završetka preddiplomskog studija prvostupnici se mogu prijaviti na tržištu rada, a mogu se upisati na diplomatske studije za koji imaju ulazne kompetencije. Fakulteti i akademije trebaju omogućiti mobilnost studenata te putem razlikovnih ispita dostizanje potrebnih ulaznih kompetencija studentima koji dolaze sa srodnih studija.

Sveučilište u cjelini sudjeluje u provođenju obrazovnog procesa, a u izvođenju studijskih programa se primjenjuje jedinstvo obrazovnog i istraživačkog rada, a vodi se briga i o tome da studiji budu društveno relevantni te da omogućuju studentima preuzimanje odgovornosti u razvoju društva. Dakle, svi obrazovni programi trebaju imati jasnu vezu s istraživanjem, ali i obrnuto, istraživanje treba biti vezano uz obrazovanje. Sveučilište teži provođenju kvalitetnog obrazovanja u kojem je kultura kvalitete u središtu interesa svih partnera u obrazovanju: nastavnika, studenata, administrativnog osoblja, kao i vanjskih dionika sustava.

Sveučilište u Zagrebu u danim okolnostima ne može povećavati ukupan broj studenata, ali mora razmatrati bolju distribuciju prema razinama (više studenata na diplomskim studijima), te među područjima (*STEM - Science Technology Engineering Mathematics*).

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

C. Relevantni kontekst

Studijski programi se u pravilu organiziraju u skladu s bolonjskom shemom preddiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih studija kao što je to slučaj u velikoj većini europskih država (*The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*). Integrirani preddiplomski i diplomski studiji trebaju se uvoditi tek ako postoji jasno opravdanje za takve studije, kvalitetni primjeri europske prakse, kao i resursi za njihovo kvalitetno provođenje. U EU, odnosno u Hrvatskoj, priprema se regulativa o Europskom, odnosno Hrvatskom, kvalifikacijskom okviru koji će imati sve više utjecaja i na razvoj studijskih programa, a posebno na njihovu prepoznatljivost u nacionalnim i globalnim kontekstima.

U postupcima ocjene kvalitete institucije visokog obrazovanja važnu ulogu imaju i podaci o prolaznosti i završnosti studenata, a taj je postotak također važan i s aspekta financiranja i programskih ugovora.

D. Provedba

- Donošenje sveučilišnih standarda za ocjenu kvalitete studija kao i kriterija po kojima se ocjenjuje potreba za studijima određene razine do kraja 2012.
- Provođenje postupka ponovnog vrednovanja svih studijskih programa koji nisu prošli taj postupak od izdavanja dopusnice do kraja 2013.

- Donošenje prijedloga mogućih racionalizacija i uklanjanja nedostataka do sredine 2013.
- Organizacija zajedničkih aktivnosti s ostalim dionicima sustava visokog obrazovanja (vlada, državna uprava, poslodavci, alumni i t.d.) kako bi se pronašli dobri modeli suradnje i radilo osiguravanju s jedne strane kvalitetnijih uvjeta studiranja, a s druge strane na tome da Sveučilište doprinosi gospodarskom i društvenom razvoju Hrvatske.
- Povezivati se na europskoj razini koristeći pri tome raspoložive europske fondove za obrazovanje i razvoj kako bismo se integrirali u europski prostor visokog obrazovanja.
- Osigurati administrativno-stručni i financijski kapacitet za provođenje opisanih postupaka.
- Određivati upisne kvote i kriterije uzimajući u obzir aspekte kvalitete, potreba gospodarstva i društva, ali i zajedničkih propisa EU vezano uz visoko obrazovanje.

14. Nastavne metode i tehnologije

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2009.) postupak vrednovanja studijskih programa i osiguravanja kvalitete obrazovanja pozicioniran je većim dijelom na razini sveučilišta. Pri tome MZOS nije za tu namjenu osigurao dodatna financijska sredstva, pa je bilo potrebno iznaći alternativne izvore financiranja za različite oblike unutrašnjih vrednovanja koja i sada nisu dostatna. Oko polovice svih studijskih programa na prve dvije razine u posljednjih je dvije godine prošlo postupke izmjena i dopuna studijskih programa prema Pravilniku o postupku vrednovanja preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu (2010). Sastavnice koje nisu provele ove postupke treba obvezati da naprave ovakve analize i usklađivanja. U postupcima izmjena i dopuna studijskih programa te u prilikom izrade dopunske isprave o studiju za većinu studijskih programa definirani su i ishodi učenja ali oni su uglavnom slabo povezani s ostalim elementima programa i metodama izvođenja nastave i ocjenjivanjem studenata te posebno s opterećenjem studenta (ECTS). Razvoj nastavničkih kompetencija neujednačen je na sastavnicama Sveučilišta i većina sastavnica nema razrađen sustav razvoja nastavničkih kompetencija novih nastavnika niti kontinuirane edukacije postojećih nastavnika.

Studenti su prema proklamiranoj orijentaciji Sveučilišta središtu obrazovnog procesa na Sveučilištu u Zagrebu i stoga Sveučilište treba biti posvećeno razvoju poticajnog okruženja za učenje i djelovanje studenta, kao fizičkog tako i virtualnog (e-učenje!). Prema anketi o stanju e-učenja koja je provedena među svim sastavnicama Sveučilišta u 2011. godini utvrđeno je da 6 000 predmeta postoje njihove e-inačice u sustavima za e-učenje. Međutim samo 10% tih predmeta je na najvišoj 3. razini primjene e-učenja.

Podrška studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja karijere na sveučilištu nije ujednačena. Pojedine sastavnice imaju razvijene mehanizme i urede za podršku studentima dok velika većina sastavnica nema niti resursa, niti su kadrovski ekipirani za prožanje ovakvih usluga studentima. Na razini Sveučilišta djeluju Ured za studente s invaliditetom i Ured/Centar za savjetovanje svaki sa samo jednim zaposlenikom što je dovoljno samo za koordinacijske i interventne aktivnosti, a ne i za razvoj sustavnih oblika podrške za studente.

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

Na Sveučilištu je završnosti u okviru 150% nominalnog vremena trajanja studijskog programa još uvijek relativno niska. Na preddiplomskoj razini tek svaki drugi student završi studij u roku. Na diplomskoj razini taj je postotak znatno veći.

B. Razvojna projekcija

Obrazovanje će se temeljiti na ishodima učenja (student je u središtu obrazovnog procesa) koji će biti usklađeni s europskom praksom i opisnicima te potrebama tržišta rada, razvoja društva i osobnog razvoja studenata. Na temelju ishoda učenja upotrebljavat će se prikladne i inovativne nastavne metode, ali i tehnologije e-učenja. Preduvjet ovakvom pristupu je osiguravanje podrške nastavnicima u razvoju nastavničkih kompetencijama i kontinuiranom poboljšavanju.

U tom smislu je potrebno nastaviti s radionicama o svrsishodnoj i suštinskoj primjeni ishoda učenja čije je provođenje započeto 2009. Međutim ovakve ad hoc intervencije nisu dovoljne, već je u tom procesu preobrazbe sveučilišnog obrazovanja, ali i kao kontinuiranu potporu razvoju nastavničkih kompetencija treba osnovati centar za razvoj nastavničkih kompetencija na Sveučilištu u Zagrebu, koji bi s jedne strane bio zadužen za koordiniranje postojećih aktivnosti sastavnica u tom području, a s druge strateškom promišljanju, razvoju i provođenju konkretnih planova i programa obrazovanja nastavnika, posebno nastavnika-početnika.

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

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

C. Relevantni kontekst

Studijski programi se trebaju temeljiti na ishodima učenja (**Bucharest Communiqué**, 2012.), interdisciplinarnoj perspektivi, optimalnim modelima izvedbe nastave i provjere znanja i vještina te kontinuiranom osiguravanju kvalitete studija, nastavnika, studenata i resursa koji su važni za postizanje definiranih kompetencija. Prilikom odobravanja studija uzima se u razmatranje bolju distribuciju prema razinama (više studenata na diplomskim studijima), te među područjima (*STEM-Science Technology Engineering Mathematics*). U postupku dobivanja *ECTS/DS label*-a potrebno je postaviti nastavni proces tako daje student u središtu obrazovnog procesa, ali takav proces i administrativno opisati i popratiti potrebnim dokumentima.

D. Provedba

- Svi studijski programi barem jednom u pet godina trebaju proći postupke ponovnog vrednovanja i izmjena i dopuna studijskog programa koji će se temeljiti na dosljednoj primjeni ishoda učenja;
- Osiguravanje sredstava za provođenje postupaka vrednovanja studijskih programa;
- Osnivanje, opremiti i ekipirati Centra za podršku nastavnicima Sveučilišta u Zagrebu;
- Daljnja podrška radu Centra za e-učenje kao i podrška centrima/uredima/službama na pojedinim sastavnicama koji se bave e-učenjem kako bi se postigli ciljeve iz Strategije e-učenja Sveučilišta u Zagrebu;
- Objedinjavanje aktivnosti Ureda za studente s invaliditetom i Ureda za savjetovanje studenta u jedinstveni Centar za podršku studentima koji bi se bavio aktivnostima razvoja akademskih vještina studenta, podržavao razvoj karijere studenata tijekom studiranja, ograničeno pružao podrške i informacije o psihološkom savjetovanju te podršku studentima s invaliditetom;

- Razvoj distribuirane mreže psiholoških savjetovališta za pojedine grupe fakulteta (na pr. FER i FSB spremni su pokrivati troškove rada jednog savjetnika);
- Uvesti standarde za pripremu dopunskih isprava o studiju posebno u dijelu definiranja ishoda učenja te u komunikaciji s poslodavcima razjasniti kompetencije završenih studenata;
- Senat treba odrediti kriterije za određivanje upisnih kvota i kriterija temeljem dosadašnjih odluka vezanih za ovu problematiku, analiza provođenja odluka te ostalih relevantnih analiza, dokumenata i iskustava (Aktivirati Povjerenstvo za praćenje bolonjskog procesa koji će zajedno s Odborom za upravljanje kvalitetom raditi na tim standardima i smjernicama);
- Pratiti prolaznost studenata kao i stopu završavanja studija te analizirati rezultate kako bi se osigurali uvjeti izvođenja nastave i podrške studentima kako bi se povećala prolaznost i završnost. Ova se aktivnost treba provoditi na sastavnicama jedanput godišnje.

15. Školarine, uvjeti studiranja, studentski standard

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Radi poticanja izvrsnosti, pravednijom raspodjelom participacija u troškovima studija temeljenom na osobnom postignuću svakoga studenta Sveučilište u Zagrebu od akademske godine 2007./2008. primjenjuje linearni model participacija u troškovima studija. Primjena toga modela znači da se pri upisu u prvu godinu preddiplomskoga studija određuje iznos participacije u troškovima studija na temelju postignutoga uspjeha na razredbenim ispitima, pri čemu studenti s najboljim rezultatima ne participiraju u troškovima dok oni s najlošijim rezultatima plaćaju maksimalni iznos participacija.

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

U studenome 2010. potpisan je Ugovor o financiranju troškova studija za redovite studente u akademskoj godini 2010./2011. s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa RH prema kojemu Ministarstvo subvencionira studentske participacije u troškovima studija prve godine svih redovitih studenata preddiplomskih, integriranih i stručnih studija. Po završetku prve godine studija o uspješnosti studenta ovisit će visina participacije koju će plaćati u nastavku studija.

U proteklih nekoliko godina je sustav participacija studenta u troškovima studija na Sveučilištu bio izuzetno neujednačen, a dodatnu komponentu u smjeru neprepoznatljivosti jedinstvenog pristupa je dodala vlada ugovorima o subvencija participacija studenta koji su bili donošeni u posljednji čas i bez jasnog sustava poticanja izvrsnosti. Ugovori za subvencioniranje participacija studenata prvih godina u pojedinim razinama se mogu opravdati otvaranjem jednakih šansi za ulaz u visoko obrazovanje za sve studente dok dosadašnji način pokrivanja participacija studenata za drugu godinu diplomskog, odnosno integriranog, te izostavljanje druge i treće godine preddiplomskog, odnosno integriranog studija iz sustava subvencioniranja nema prepoznatljivu stratešku nit.

U akademskoj godini 2011./2012. 27 sastavnica primjenjuje linearni model plaćanja i prema njemu 46% redovitih studenata ne plaća participaciju, a 24% plaća maksimalni iznos participacije, dok su ostali u linearnom dijelu modela plaćanja. Međutim, za ovu akademsku godinu sklopljen je ugovor s MZOŠ-om koji pokriva troškove participacije studenata koji su prvi puta upisali prvu godinu preddiplomskog, integriranog i stručnog studija.

B. Razvojna projekcija

Polazeći od već formuliranog stava kako se pilot, tj. parcijalnim, programskim ugovorima ne može napraviti pozitivan kvalitativan pomak u razrješenju sadašnjeg kaotičnog i disfunkcionalnog stanja s studentskim školarinama i participacijama, Sveučilište će se i ubuduće zalagati da se kroz buduće potpune programske ugovore između MZOS-a i hrvatskih sveučilišta uzima u obzir cjelovita cijena studija. Sustav školarina, tj. studentskih participacija, metodologija njihovog izračuna, i sve druge relevantne pojedinosti trebaju s jedne strane ovisiti o realnim troškovima studija i postotku tih troškova koji se pokriva iz proračunskog financiranja kroz programske ugovore, a s druge strane biti mehanizam stimulacije što veće odgovornosti studenata prema studiju. Pri tome će Sveučilište i dalje zagovarati pristup poticanja izvrsnosti kroz vrednovanje prolaznosti i uspješnosti studenata koji je prvo uvelo u hrvatski visokoobrazovni prostor 2007. i 2008. godine, i pri tome inzistirati da se na nacionalnoj razini bitno poveća sustav stipendiranja, subvencioniranja i povoljnog kreditiranja studenata koji će u prvi plan socijalnu osjetljivost i individualizirani pristup koji će uzimati u obzir stvarne egzistencijalne potrebe svakog studenta.

Vezano uz određivanje cijene studija, sve postojeće metodologije procjene, vrednovanja i usporedbe Sveučilišta uzimaju u obzir sveukupnost potencijala, kapaciteta i infrastrukture. Postojeći pogled na tzv. studentski standard, koji je uglavnom usmjeren na prehranu i smještaj, treba proširiti na podršku studentima u razvoju akademskih vještina, razvoju karijere, studentske prakse i izvan nastavne aktivnosti kao što su sport i kultura, ali i na prilagođenost posebnim potrebama i dostupnost, korištenje zajedničkih i javnih servisa i infrastrukture i sl. U tom kontekstu, na Sveučilištu treba razviti model cjelovitog sagledavanja školarina te potpora, stipendija i subvencija.

C. Relevantni kontekst

Polazna pretpostavka kod financiranja visokog obrazovanje je da je sveučilišno obrazovanje javno dobro, ali da ono predstavlja i izvrsni temelj za osobni i profesionalni razvoj svakog studenta, pa sadrži i elemente privatnog dobra. Visina i način osiguravanja pokrivanja studentskih školarina temeljit će se na određivanju realnih troškova kvalitetnog studiranja, raspoloživih resursa na Sveučilištu i potreba tržišta rada i društva u cjelini, ali i potrebama osobnog razvoja studenata. U tom procesu važno je usvojiti metodologiju izračuna troškova studija temeljenu na svjetskim iskustvima.

Određenje je Sveučilišta u Zagrebu da studenti ne plaćaju školarinu već da se ona osigurava putem državnih proračunskih sredstava, budući je deklarirana strateška odrednica RH razvoj društva temeljen na znanju, ali je važno uzeti u obzir da školarine trebaju biti u službi podizanja odgovornosti studenata prema studiranju. Međutim realna situacija i očekivanja na ovom području su sasvim drugačija.

U realnim okolnostima treba uzeti u obzir činjenicu da korist od obrazovanja ima i onaj tko je obrazovan pa treba i stoga participirati u troškovima svog obrazovanja (ne nužno u školarini). Dakle, ako je u državnom proračunu osigurano dovoljno sredstava za kvalitetno visoko obrazovanje i prihvatljivi studentski standard, onda studenti ne bi trebali plaćati participacije. Ako takva sredstava nisu osigurana, studenti trebaju participirati u troškovima studija. Pri tome se treba participacija određivati po kriteriju uspješnosti (položeni predmeti, ECTS bodovi, ocjene i sol.), a moraju se uzeti u obzor socijalni aspekti. Imperativ je da društvo osigura studentima lošijeg socijalno-ekonomskog statusa i studentima s invaliditetom te ostalim podzastupljenim skupinama stipendije i neka druga vrsta potpore, a da participacija određuje u skladu s uspjehom na studiju.

D. Provedba

- Sve sastavnice Sveučilišta u Zagrebu trebaju koristiti minimalno registarski dio ISVU-a kako bi se putem jednog informacijskog sustava prikupljale, pohranjivale i analizirale relevantne informacije po studentima i njihovom prolazu kroz studij.

- Sveučilište će analizirati raspodjelu sredstava sastavnicama iz svih izvora (cjeloviti iznos, školarine i drugi izvori) i uspostaviti pravedniji sustav određivanja kapaciteta, potreba i financiranja sastavnica.
- Sveučilište će ujednačiti pristup utvrđivanju iznosa participacija školarina za sve studente na svim sastavnicama.
- Odrediti realne troškove studija po studentu za pojedine studijske programe sukladno jedinstvenoj metodologiji i standardima troškova.
- Uspostaviti partnerski odnos s MZOS-om i ostalim relevantnim dionicima na uspostavi državnog sustava stipendiranja studenata lošijeg socijalno-imovinskog stanja i ostalih podzastupljenih skupina studenta. Uspostava takvog sustava treba biti državni prioritet.

16. Stručni studijski programi

A. Prikaz sadašnjeg stanja

U pojedinim studijima, pogotovo u društvenom-humanističkom i tehničkom području, stručni studiji imaju dugogodišnju tradiciju i postoji potreba za njihovim provođenjem. U ukupnoj upisnoj kvoti za preddiplomske, integrirane, stručni studiji. (Za akademsku godinu 2011./2012. Senat Sveučilišta u Zagrebu je odobrio ukupnu upisnu kvotu od 12410 upisnih mjesta, od toga 10647 za redoviti studij namijenjen hrvatskim državljanima. Za izvanredne studente su bila osigurana 1354 upisna mjesta te 409 mjesta za strane studente. U dva upisna roka (srpanj, rujan 2011.) upisano su ukupno 11234 studenta, od toga 10105 redovitih studenata, 93 strana studenta i 1036 izvanrednih studenata. Dakle, popunjenost je na ukupnoj kvoti na razini od 90.52%. Redoviti studij je popunjen 94.90 %, izvanredni studij 76.51 %, a najslabija je popunjenost kvote za strane studente - svega 22.74%. Popunjenost stručnih studija je 72.23% na ukupnoj razini.) U ukupnoj upisnoj kvoti stručni studiji participiraju sa manje od 10% a realizacija upisa iznosila je u 2011./2012. Oko 72%. Udio stručnih studija u apsolutnim brojevima kao i relativnom udjelu u ukupnoj upisnoj kvoti se permanentno smanjuje u posljednjih nekoliko godina. Pripajanje studija Društvenog veleučilišta će zaustaviti taj trend u akademskoj 2012./2013.

B. Razvojna projekcija

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

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

Potrebno je razmotriti i nove organizacijske oblike koji bi bili pogodni za izvođenje stručnih studija kao što su škole i/ili centri za cjeloživotno obrazovanje kojima bi osnivač bila sastavnica/Sveučilište.

C. Relevantni kontekst

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

D. Provedba

- Analizirati stručne studije na Sveučilištu, potreba na tržištu rada za takvim kadrovima kao i kvalitetu isporučene nastave te kompetencije studenata. Temeljem ovakve analize predložiti sastavnicama i Senatu reorganizaciju provođenja i strukture stručnih studija, koje bi uključivale i nove organizacijske oblike unutar kojih bi se izvodili stručni studiji (na pr. škole kojima bi osnivač bila sastavnica/Sveučilište)
- Poticati organiziranje okruglih stolova i drugih aktivnosti na sastavnicama za prikupljanje informacija o potrebama tržišta i društva te postizanju kompetencija za zapošljavanje na pojedinim studijskim programima, a posebno na stručnim. Takve podatke upotrijebiti za bolju organizaciju kurikuluma, posebno na razini preddiplomskih i stručnih studija.

17. Sustav osiguranja kvalitete

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište u Zagrebu u svojem je razvoju tradicionalno vodilo brigu o unapređenju kvalitete u svim aspektima svojeg akademskog djelovanja. Međutim, u posljednjih nekoliko godina, većinom zbog utjecaja uspostave sustava vanjskih vrednovanja i kontrole kvalitete kako u europskom tako i nacionalnom kontekstu pristupilo se uspostavi i formalno-administrativnog okvira za sveobuhvatni sustav osiguravanja kvalitete. Tako se u proteklih dvije godine intenzivno se radilo na dokumentaciji sustava osiguravanja kvalitete, te je slijed tome bilo usvajanje Pravilnika o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu 18. siječnja 2011. na sjednici Senata, izrada Priručnika za osiguravanje kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu, te izrada radnog nacrtu Politike kvalitete Sveučilišta u Zagrebu. Navedena dokumentacija usklađena je Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2009), a kao osnovno polazište uzeti su Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja u europskom obrazovnom prostoru. Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete uređuje uspostavu i djelovanje sustava osiguravanja kvalitete, te definira područja unutarnjeg osiguravanja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu. Ujedno određuje okvir djelovanja osnovnih sastavnica jedinice za osiguravanje kvalitete koju čine: Odbor za upravljanje kvalitetom, Ured za upravljanje kvalitetom i Povjerenstva za kvalitetu na sastavnicama. Osim, Pravilnika za osiguravanje kvalitete izuzetni napor su uloženi u izradu Priručnika za osiguravanje kvalitetom kojim su povezane aktivnosti za unapređenje kvalitete na Sveučilištu i dosadašnje iskustvo sa odrednicama Europskih standarda i smjernica u jednoznačnu cjelinu, te su definirani pojmovi, standardi, postupci, planovi i aktivnosti na području osiguravanja kvalitete.

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

U 2011./2012. godini Agencija za znanost i visoko obrazovanje pokrenula je postupak reakreditacije: Arhitektonskog fakulteta, Fakulteta elektrotehnike i računarstva, Fakulteta prometnih znanosti, Fakulteta strojarstva i brodogradnje, Geodetskog fakulteta, Geotehničkog fakulteta, Građevinskog fakulteta, Grafičkog fakulteta, Metalurškog fakulteta, Rudarsko-geološko-naftnog fakulteta dok su

postupci vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete pokrenuti na: Fakultetu elektrotehnike i računarstva, Medicinskom fakultetu, Metalurškom fakultetu i Fakultetu organizacije i informatike. Postupak reakreditacije započet u protekloj akademskoj godini završio je uspješno na Fakultetu organizacije i informatike dok je od Ekonomskog fakulteta zahtijevano pismo očitovanja i dokinute su dopusnice za dislocirane studijske programe.

U ovoj akademskoj godini i pokrenut je od strane AZVO i postupak vanjskog vrednovanja sustava osiguravanja kvalitete na razini Sveučilišta u Zagrebu, a izraženo je i izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava.

Unatoč tome razvoj sustava nije ujednačen na svim sastavnicama niti područjima djelovanja Sveučilišta, a postoji i nedostatak administrativno-stručno-financijskih resursa na svim razinama kako bi se sustav kvalitetno održavao i unapređivao. Nije jasna niti ingerencija nad pojedinim područjima razvoja sustava osiguravanja kvalitete.

Vrednovanje kvalitete obrazovanja provodi se putem anketa, samovrednovanja, unutarnjih i vanjskih evaluacija i sl. Pri tome je osnovna metoda vrjednovanja obrazovanja koja se sustavno primjenjuje na Sveučilištu u Zagrebu primjena studentskih anketnih upitnika. Sveučilište centralizirano provodi nekoliko takvih upitnika koje su dio procesa vrednovanja nastave, rada nastavnika kao i kvalitetu izvođenja studijskih programa.

Studentska Anketa za procjenu nastavnika provodi se kontinuirano i semestralno na svim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu. Do akademske godine 2010./2011. anketa se provodila elektronički, pomoću ISVU sustava. Unatoč prednostima koje nudi *online* metoda anketiranja, njezinim uvođenjem došlo je do klasičnih problema koji se vežu uz takav način anketiranja kao što su pad u odazivu studenata te nepovjerenje u anonimnost ankete što u znatnoj mjeri smanjuje kvalitetu prikupljenih podataka. Tome doprinosi i neuključenost dijela sastavnica ili studijskih grupa u ISVU sustav. Ovi problemi zabilježeni su u EUA evaluaciji, te se tijekom ljetnog semestra ak. godine 2010./2011. radilo na redizajnu studentske Ankete za procjenu nastavnika te na izradi plana provođenja Ankete. Senat je 2011. prihvatio promjenu u smislu redizajniranja i skraćivanja upitnika (na 10 pitanja zatvorenog tipa), uz trogodišnji ciklički „Plan provođenja ankete za procjenu nastavnika“, prema kojem je svaka sastavnica Sveučilišta jednom u tri godine metodom papir-olovka obvezna provesti Anketu na svim zaposlenim nastavnicima. Ostalim je sastavnicama, kao i ranijih godina, omogućeno da izvan cikličkog plana primijene anketu na onim nastavnicima kojima je to potrebno zbog izbora ili reizbora u zvanje.

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

Najslabije ocijenjene čestice završnih studentskih anketa - akademska godina 2009./2010. i 2010./2011. bile su Uključenost studenata u znanstveno – istraživačke projekte nastavnog osoblja; Sudjelovanje u terenskoj nastavi; Savjetovanje studenata o budućoj karijeri; Zadovoljstvo mogućnostima zaposlenja nakon preddiplomskog studija; Organizacija prakse izvan fakulteta te suradnja sa stručnjacima koji rade u praksi te Savjetovanje studenata o strategijama efikasnijeg učenja. Pred Sveučilištem je sada posebnim izazov kako ispuniti dodatni zahtjev iz EUA evaluacijskog izvješća da se rezultati ovakvih vrednovanja uzmu u obzir u procesu donošenja odluka na razini Sveučilišta kako bi studenti ostali motivirani za sudjelovanje u anketama i drugim oblicima vrednovanja. EUA izvješće također sadrži i napomenu o potrebi jasnijeg usmjeravanja, vođenja ali i preuzimanje odgovornosti na dnevnoj razini za sustav osiguravanja kvalitete.

B. Razvojna projekcija

Osiguravanje kvalitete u sva tri aspekta misije Sveučilišta (obrazovanje, istraživanje, transfer znanja) je odgovornost Sveučilišta i brigu o njoj treba provoditi na svakom mjestu rada i području djelovanja. Postupci osiguravanja kvalitete trebaju pokrivati i područja planiranja i poslovanja Sveučilišta i njegovih sastavnica. S druge strane, sustav za osiguravanje kvalitete treba biti uspostavljen temeljem odgovarajućih dokumenata kao što su pravilnici i priručnici, primjenom standarda (kao što je ESG) i/ili dobre prakse gdje takva praksa postoji. Za održive postupke osiguravanja kvalitete uspostavlja se prikladna organizacijska struktura.

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

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

Potrebno je razviti, a onda i pratiti prikladne indikatore kvalitete obrazovanja na Sveučilištu u Zagrebu. Pri tome njihova procjena i primjena ne smije biti mehanička već mora uzeti u obzir i kontekst u kojem se pojavljuju.

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

Dakle, Sveučilište je posvećeno razvoju internog sustava i kulture kvalitete, ali se redovito uključuje u postupke vanjskog vrednovanja sustava i institucija, kako nacionalnog tako međunarodnog karaktera. Da bi se to ostvarilo potrebna je suradnja s AZVO-om i MZOŠ-om.

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

C. Relevantni kontekst

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

U Hrvatskoj je u proteklih nekoliko godina AZVO započeo s različitim postupcima vanjskog vrednovanja koji se često vode paralelno na istoj instituciji što stvara određeni pritisak na institucije koji nužno ne završava u promicanju kulture kvalitete već provođenju administrativnih postupaka.

D. Provedba

Uspostava sustava osiguravanja kvalitete vodit će se sljedećim temeljnim načelima:

- 1) Uspostaviti način rada i standarde koji će voditi prema unapređenju kvalitete nastavnog i istraživačkog rada kao i djelatnostima koje doprinose razvoju gospodarstva i društva u skladu sa strateškim razvojnim ciljevima Sveučilišta u Zagrebu i njegovih sastavnica. Postupcima osiguravanja kvalitete trebaju biti obuhvaćeni i procesi planiranja i poslovanja.
- 2) Izvoditi aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete u skladu sa strateškim dokumentima Sveučilišta, pravnom regulativom u RH, Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG standardima) te kriterijima za vanjska vrednovanja AZVO-a.
- 3) Razviti procese izvođenja akademskih i administrativnih aktivnosti i provoditi ih na transparentan način.
- 4) Uspostaviti sustav praćenja indikatora unapređenja kvalitete kako bi se koristili u procesu donošenja odluka.
- 5) Razvijati sustav u uskoj suradnji s našim dionicima: studentima, poslodavcima, lokalnom i nacionalnom društvenom zajednicom, nadležnim ministarstvom i nacionalnim agencijama.

Provest će se i sljedeće aktivnosti:

- Utvrđivanje Politike osiguravanja kvalitete na Sveučilištu;
- Unaprjeđenje Ureda za kvalitetu Sveučilišta potrebnim resursima za provođenje aktivnostima i postupcima osiguravanja kvalitete koji su opisani u pravilnicima koji reguliraju to područje i Priručniku o sustavu osiguravanja kvalitete;
- Prikupljanje informacija iz različitih perspektiva o elementima sustava osiguravanja kvalitete opisanima u pravilnicima i Priručniku o sustavu osiguravanja kvalitete. Posebno mjestu u tome zauzima studentska anketa koja se treba provoditi na načine opisane u Priručniku o kvaliteti. Za provođenje takve ankete potrebno je osigurati i financijsko-administrativno-stručnu potporu.
- Fakultetska vijeća/vijeća akademija trebaju izraditi dopunske kriterije kod izbora u znanstveno-nastavna zvanja koji će poticati izvrsnost u znanstvenom i nastavnom smislu, mobilnost nastavnika/istraživača ali i uzeti u obzir rezultate studentskih procjena rada nastavnika;
- Na razini Sveučilišta treba uz pomoć Povjerenstva za kriterije i izbore u zvanja analizirati provedene izbore u znanstveno nastavna zvanja i uspostaviti transparentan sustav prikazivanja i vrednovanja pojedinih elementa prilikom izbora nastavnika.

18. Cjeloživotno obrazovanje

A. Prikaz sadašnjeg stanja

U ukupnoj kvoti Sveučilišta za upis u prvu godinu preddiplomskih integriranih i stručnih studija kvota za izvanredne studente je manja od 11% a u realiziranim upisima izvanredni studenti čine manje od 10% što je najmanji udio među svim sveučilištima u RH. Pri tome treba uzeti u obzir da u posljednjih nekoliko godina bilježimo slabiju popunjenost kvota za izvanredne studije (oko 76.5% u 2011.) što je djelomično rezultati konkurencije ostalih visokih učilišta u RH a djelomično neuređeni izvedbeni planovi i izvođenje nastave za izvanredne studente.

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

B. Razvojna projekcija

Iako se na Sveučilištu u Zagrebu odvijaju različiti oblici cjeloživotnog obrazovanja nije dosada napravljena potpuna analiza ponude, kvalitete niti aspekata koje treba regulirati. Izvanredni studiji na svim razinama (preddiplomskoj, diplomskoj kao i na specijalističkoj poslijediplomskoj razini) se također trebaju razvijati u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja.

Potrebno je poticati sve aspekte cjeloživotnog učenja u kontekstu treće odrednice misije Sveučilišta (služenje društvu!), međutim cjeloživotno obrazovanje treba jasnije pozicionirati na Sveučilištu (mogućnost putem Centara za cjeloživotno obrazovanje).

Treba otvoriti mogućnosti za cjeloživotno obrazovanje koje se odvija u kraćim ciklusima, periodično ili sporadično, ovisno o interesima vanjskih ili unutarnjih dionika. U području cjeloživotnog učenja u obzir treba uzeti mogućnosti modernih tehnologija (e-učenje, m-učenje i sl.), ali i osmisлити prikladne organizacijske oblike i osigurati kvalitetu i samoodrživost sustava. Za opsežnije programe cjeloživotnog obrazovanja koji za cilj imaju i dodjelu ECTS bodova treba regulirati proces akreditacije programa.

C. Relevantni kontekst

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

Sveučilište svoju misiju ispunjava i putem otvaranja mogućnosti za cjeloživotno učenje, koji moraju ispunjavati dvostruku misiju razvoja osobnih vještina i podizanju zapošljivosti u Hrvatskoj. To se posebno treba poticati u okviru poslijediplomskih specijalističkih studija, koji su konkurentni u europskom okviru, istraživački i/ili razvojni te otvoreni za formalno i neformalno usvajanje znanja i vještina.

D. Provedba

- Sastavnice koje izvode izvanredne studije trebaju analizirati programe, završnosti i prohodnost kroz studij te prikupiti mišljenja izvanrednih studenata o kvaliteti izvanrednih studija. Temeljem ovakvih analiza treba odlučiti o daljnjim koracima u razvoju programa i prilagodbama izvedbenog programa izvanrednim studentima;
- Osnovati Radnu skupinu za poticanje cjeloživotnog učenja, otvoriti javnu diskusiju putem tribina i okruglih stolova a nakon toga izraditi i akcijski plan razvoja cjeloživotnog učenja na Sveučilištu te usvojiti potrebne pravne akte i usvojiti procedure vrednovanja programa cjeloživotnog obrazovanja za programe koji omogućuju dodjelu ECTS bodova;

- Razviti strategiju cjeloživotnog obrazovanja i učenja na Sveučilištu u Zagrebu i temeljem toga prikladnu organizacijsku strukturu (na pr. Centar za cjeloživotno obrazovanje na Sveučilištu) koja bi omogućila provedbu strategije.

19. Mobilnost studenata

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Horizontalna mobilnost je prisutna, ali ne u značajnoj mjeri. Treba uočiti kako za porast takve mobilnosti nisu u dovoljnoj mjeri iskorištene mogućnosti koje pruža e-učenje niti su identificirani istovjetni programi u sličnim studijima.

Mobilnost između preddiplomskog i diplomskog studija je u porastu, tako da je u 2011. godini 9 % studenata upisalo diplomski studij na fakultetu na kojem nisu završili preddiplomski, ali to je još uvijek relativno niski postotak.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište će poticati horizontalnu i vertikalnu mobilnost studenata i pri tome koristiti resurse e-učenja koje osigurava jednostavniju mobilnost kod izbora studijskih sadržaja, naročito izbornih predmeta. Dakle u repozitoriju materijala za e-učenje planirat će se skup zajedničkih izbornih predmeta (primjer: Vršnjačka potpora za studente s invaliditetom). Posebna će se pažnja obratiti na slične temeljne sadržaje na srodnim studijskim programima (na pr. moduli fizike na tehničkim fakultetima) koji se mogu objediniti.

Strateški je cilj Sveučilišta razvoj diplomskih studija te je stoga važno identificirati kompatibilne preddiplomske stručne i sveučilišne studije čijim završetkom studenti stječu prihvatljive ulazne kompetencije za diplomatske studije. Unapređenje ulaznih kompetencija moguće je putem razlikovnih ispita/semestra.

C. Relevantni kontekst

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

D. Provedba

- Sastavnice trebaju pri utvrđivanju upisnih kriterija uzeti u obzir omogućavanje mobilnosti studenata koji su završili kompatibilne studije na drugim institucijama visokog obrazovanja (sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu i drugih sveučilišta, a i veleučilištima i visokim školama gdje takva mobilnost osigurava ulazne kompetencije studenata). U takvim slučajevima opravdano je propisivanje razlikovnih ispita, razlikovnog semestra ili čak razlikovne godine kao i potrebnog prosjeka ocjena na preddiplomskom obrazovanju.
- Upotrebom e-učenja i informacijsko-komunikacijskih tehnologija treba osigurati mogućnosti mobilnosti među studijskim programima različitih sastavnica u tijeku izvođenja pojedinog

studijskog programa posebno u dijelu izbornih predmeta koji bi trebali zauzimati oko 20% kurikuluma.

Internacionalizacija

20. Međunarodna suradnja, mobilnost studenata, nastavnika i istraživača

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Od uključivanja Republike Hrvatske u Program za cijelo-životno učenje, prvenstveno u potprogram Erasmus, broj odlaznih studenata svake se godine približno udvostručuje, tako da je 2009./10. godine Sveučilište imalo 126, a 2010./11. godine 360 odlaznih studenata. Sveukupno je od 2010. godine Sveučilište potpisalo više od 700 Erasmus ugovora za razmjenu studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja. U razdoblju prije uključivanja na Erasmus program za potporu mobilnosti koristile su se bilateralne sheme te program Tempus. Ipak Sveučilište po mobilnosti studenata još uvijek značajno zaostaje za usporedivim europskim sveučilištima, uključujući i ona iz susjednih zemalja. Nadalje, Sveučilište je u skladu sa svojim ograničenim financijskim mogućnostima nastojalo dodatno financijski potpomognuti studente kojima stipendija iz fonda Erasmus nije bila dostatna za pokriće troškova boravka na stranom sveučilištu.

Dolazna mobilnost je još uvijek vrlo ograničena, i u pravilo je dvostruko manja u odnosu na odlaznu. Dolazni strani studenti iz EU su tek od akademske godine 2011./12. mogli koristiti Erasmus stipendije za boravak na Sveučilištu. U 2009./10. g. Sveučilište je imalo 12 dolaznih Erasmus studenata (zero-grant), a u 2011./12. g. taj je broj porastao na 183 dolazna studenta. Kod nastavnika i nenastavnog osoblja mogućnost stipendiranog Erasmus boravka stranaca započela je tek s 2011./12. ak. g. do veljače 2012. g. najavilo se petnaestak dolaznih Erasmus posjeta.

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

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

Sveučilište organizira preko stotinu međunarodnih tečajeva, radionica, seminara i ljetnih škola unutar svog Poslijediplomsko središte u Dubrovniku, kao i kroz Interuniverzitetski centar koji djeluje u istoj zgradi. Na Sveučilištu u Zagrebu također trenutno djeluje 18 ljetnih škola, za koje se postupno uvodi njihovo vrednovanje kroz dodjelu određenog broja ECTS bodova studentima u sklopu kvote za vanjske studentske aktivnosti.

B. Razvojna projekcija

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

Sveučilište će u predstojećem razdoblju dalje jačati svoju ulogu u međunarodnim mrežama i asocijacijama kako bi se barem jednakim tempom nastavilo s povećanjem mobilnosti istraživača,

nastavnika i studenata, i kako bi se pokrenuli novi međunarodni projekti i drugi oblici suradnje. Jedan od ciljeva je u sljedeće tri godine svake godine udvostručiti broj studenata uključenih u mobilnost putem programa Erasmus. Poduzet će se posebne mjere kojima će mobilnost biti dostupna što većem broju studenata, uključujući i studente invalide, studente nižeg imovinskog statusa kao i ostale podzastupljene skupine studenata.

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

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

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

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

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

C. Relevantni kontekst

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

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

D. Provedba

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

21. Nastava na stranim jezicima**A. Prikaz sadašnjeg stanja**

Sveučilište je 2010. g. započelo sa sustavnim pripremanjem za izvođenje pojedinih kolegija iz postojećih studijskih programa na stranom, pretežno engleskom, jeziku. Cilj je osigurati uvjete kojima bi se studentu omogućilo da u okviru jednog semestra može ostvariti najmanje 30 ECTS bodova

unutar danog studija slušajući sadržaje na stranom jeziku. Sveučilište, kao i pojedine sastavnice u tu svrhu izdvaja posebna financijska sredstva. Ovakvi kolegiji preduvjet su za povećanje dolazne mobilnosti. Oni omogućavaju dostatnu integraciju stranih studenata u studentski život na Sveučilištu, i također olakšavaju odlaznu mobilnost te omogućuju internacionalizaciju kod kuće.

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

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

B. Razvojna projekcija

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

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

Nadalje, do 2020. bi trebalo omogućiti domaćim studentima da do završetka diplomskog studija ostvare barem 12 ECTS bodova kroz kolegije koji se predaju na stranom jeziku. Do kraja će se regulirati mogućnost izrade završnog, magistarskog odnosno doktorskog rada na stranom jeziku, uz adekvatno i primjereno korištenje hrvatskog jezika. U tu svrhu potrebno je pružiti i potporu nastavnicima- predavačima koji će izvoditi nastavu na stranom jeziku u smislu razvoja komunikacijskih i nastavničkih vještina na stranom jeziku te razvoja nastavne literature i e-sadržaja na stranom jeziku.

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

U tu svrhu hitno je potrebno razraditi postupak akreditacije združenih studija, studija na stranom jeziku i on-line studija i na nacionalnoj i na sveučilišnoj razini.

C. Relevantni kontekst

51% odraslih osoba u Europi razumije engleski jezik, njemački jezik je najrašireniji materinji jezik u Europi, a francuski jezik je službeni jezik u tri politička centra EU (Bruxelles, Strasbourg i Luksemburg). U tom kontekstu je cilj Sveučilišta razviti višejezične kompetencije studenata, pri čemu će se engleski jezik tretirati kao standardni jezik znanstvene komunikacije. Na većem broju sastavnica već se nudi nastavu stručnog stranog jezika (engleskog, a poneke francuskog i njemačkog) u sklopu koje studenti usvajaju temeljnu terminologiju iz područja studija/struke te je uče upotrebljavati u pismu i govoru. Cilj je u sljedeće tri godine uvesti strani jezik kao obvezatan predmet na preddiplomskoj razini studija na svim sastavnicama Sveučilišta, a na diplomskoj razini engleski njemački i/ili francuski nuditi kao izborni sadržaj. U planu je i osiguranje uvjeta za učenje drugih svjetskih jezika svim zainteresiranim studentima, posebno španjolskog, ruskog i kineskog jezika.

D. Provedba

- Uvesti jedan stručni strani jezik kao obvezatan predmet na svakoj sastavnici Sveučilišta na preddiplomskoj i diplomskoj razini studija;
- Na diplomskoj razini na svakoj sastavnici postupno osigurati kao izborni sadržaj ponudu barem još jednog stranog jezika (njemačkog, francuskog ili drugog) uz engleski;
- Ponuditi mogućnost učenja kineskog jezika, posebno koristeći aktivnosti novo-otvorenog Konfucijevog instituta;
- Uvesti aktivno poznavanje jednog stranog jezika i pasivno poznavanje drugog stranog jezika kao obvezni uvjet za upis na doktorski studij;
- Proširiti ponudu predmeta koji se izvode na stranom jeziku i motivirati studente za njihovo pohađanje. Do 2015. godine svaka bi sastavnica trebala nuditi u svom redovitom programu i na preddiplomskoj i na diplomskoj razini barem 30 ECTS bodova iz kolegija na stranom jeziku;
- Donijeti posebnu odluku kojom će se u izradi i akademskoj ocjeni kvalifikacijskih radova (završni, magistarski, doktorski rad) uz hrvatski moći rabiti i engleski ili neki drugi strani jezik;
- Osnovati Sveučilišni centar za podučavanje stručnog stranog jezika uz sudjelovanje Filozofskog fakulteta te nastavnika koji podučavaju strane jezike na drugim sastavnicama;
- Osigurati uvjete za pokretanje barem jednog diplomskog studijskog programa na stranom jeziku u svakom znanstvenom i umjetničkom području;
- Razviti sustav koji će omogućiti uspješno novačenje studenata iz drugih zemalja, koji bi uključio i aktivnosti AMCA udruga, veleposlanstva RH, predstavništava hrvatskih poduzeća u inozemstvu, i slično.

22. Partnersko povezivanje s drugim istraživačkim institucijama

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište već desetljećima nastoji uspostaviti suradnju s relevantnim sveučilištima izvan granica Hrvatske čime se stvara dobra potka za različite vidove suradnje. U ovom trenutku imamo više od sto potpisanih ugovora sa stranim sveučilištima, međutim dosadašnje su analize upozorile na problem nedovoljne aktiviranosti institucija u provedbi suradnje. Na drugoj pak strani, ponekad se temeljem nekih pokazatelja čini da smo aktivniji i uspješniji u povezivanju s institucijama zemljopisno vrlo udaljenima od onih u nacionalnom ili regionalnom okruženju.

Kad je riječ o suradnji pretežito usmjerenoj na nastavne aktivnosti, tada je nedvojbeno da nastavnici Sveučilišta surađuju s velikim brojem sveučilišta kako u granicama Hrvatske, tako i u regionalnim okvirima. Posebno se ističe suradnja to jest pomoć u izvedbi programa na Sveučilištu u Mostaru.

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

Treba naglasiti da je po europskim kriterijima naše Sveučilište izrazito neinternacionalizirano, pogotovo kad se radi o udjelu stranih doktoranada i stranih istraživača (dok je kod nas taj udjel decimalni broj, kod razvijenih istraživačkih sveučilišta kreće se od 30 do 60%). Naravno, za promjenu takve slike uz uspostavu atraktivnih programa i adekvatne istraživačke sredine, potrebni su i odgovarajući financijski mehanizmi te nacionalna regulativa.

B. Razvojna projekcija

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

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

C. Relevantni kontekst

Da bi doktorski programi postali atraktivnijima potrebno je učiniti promjene na institucionalnoj razini i naglasiti istraživačku komponentu. Također, budući da sve sheme europskog financiranja doktorskih programa zahtijevaju da pristupnici završe doktorski studij za najviše četiri godine, bit će potrebno naš sustav uskladiti i učiniti učinkovitijim, pri čemu se ne smije učiniti ni jedna promjena na uštrb kvalitete. Štoviše, kvaliteta se mora unaprijediti. Takav cilj zahtijevat će proaktivan pristup svih sudionika procesa.

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

Nažalost, sve ove institucionalne potrebe u procesu internacionalizacije omeđene su vrlo skućenim financijskim okvirima i neodgovarajućom legislativom, nedorečenom, izrazito nacionalno orijentiranom i nestimulativnom koliko za domaću akademsku zajednicu, toliko više za međunarodnu.

D. Provedba

- Na razini Sveučilišta i pojedinih sastavnica, to jest doktorskih programa potrebno je, koliko je to moguće u okviru postojeće regulative, omogućiti dolazak stranih studenata i istraživača.

Sveučilište je trenutno u izradi strategije za ljudske resurse što je jedan od projekata Europske komisije čime se želi osigurati veća protočnost istraživačkog kadra.

- Potrebno je povećati i ubrzati uspostavu zajedničkih i združenih programa što će automatski povećati i veću umreženost institucija, a i olakšati uspostavu interdisciplinarnih studija.
- Boljom administrativnom podrškom, dostupnošću većeg broja relevantnih institucija, i adekvatnom institucionalnom podrškom općenito olakšat će se i unaprijediti institucionalna suradnja na regionalnoj i europskoj razini.

23. Hrvatski jezik i kultura

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

Na *Croaticum* Filozofskoga fakulteta (postoji od 1962) najviše studenata uči hrvatski tijekom cijele godine na različitim programima. U okviru projekta za izradu udžbenika MZOS napisani su udžbenici i popratni priručnici za tri razine poučavanja hrvatskoga, organizira se godišnje savjetovanje za lektore SiH.

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

Na *Filozofskom fakultetu* inojezični hrvatski istražuje se znanstvenim projektima, doktorskim studijima, a poučava se i na nekoliko predmeta. *Hrvatski studiji* ustrojavaju studijski moduli Hrvatski jezik i kultura, od 2012/13. trebali bi davati potporu i uvođenjem novih predmeta na Odsjeku za slavenske jezike i književnost Sveučilišta u Torontu. Na *Učiteljskom fakultetu* istraživači se bave ranom višejezičnošću, uglavnom okomitom. Na *Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu* u okviru projekt proučava se dvojezična komunikacija gluhih i čujućih i radi poučavanja hrvatskoga kao drugoga jezika osobama oštećena sluha, a hrvatskoga znakovnoga jezika kao inoga jezik čujućim osobama. Hrvatski znakovni jezik poučava se četiri godine (tj. stupnja), prva je logopedima obavezna od 2006.

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

B. Razvojna projekcija

Hrvatski kao ini jezik uključuje nastavne, stručne, istraživačke, procjenjivačke i izdavačke djelatnosti. Sve bi djelatnosti bilo potrebno objediniti ili barem uskladiti na cijelomu Sveučilištu (kroz sveučilišni

centar za hrvatski kao ini jezika), po mogućnosti i na nacionalnoj razini (međusveučilišni ili nacionalni centar za hrvatski kao ini jezik). To bi najbolje bilo učiniti u okviru budućega centra na Sveučilištu u Zagrebu, gdje ta djelatnost ima najdulju tradiciju, zastupljena je na nekoliko sastavnica, najviše se ljudi njome bavi s različitih stajališta.

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

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

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

C. Relevantni kontekst

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

Za veću prepoznatljivost Sveučilišta, njegovih istraživača i nastavnika, potrebno je osim na racionalnoj podjeli istraživačkih i dodatnih djelatnosti, raditi i na njihovoj međusobnoj prepoznatljivosti i prepoznatljivosti u svijetu. To je otežano skromnim financijskim okvirima, nedostatkom zaposlenika kojima bi opis redovitoga posla uključivao bavljenje pojedinim vidom hrvatskoga kao inoga. Sada ni jedan zaposlenik u znanstveno-nastavnim zanimanjima nije zaposlen na poslovima inojezičnoga hrvatskoga. Lektori imaju punu satnicu u inojezičnoj nastavi pa im je već sudjelovanje u službenomu procjenjivanju znanja dodatni posao, a trebalo bi standardizirati ispite. Na e-tečajevima nema ni jednoga zaposlenika, a osim nastave potrebno je organizirati posao i razvijati više stupnjeve znanja. Nažalost, sve ove institucionalne potrebe u procesu internacionalizacije omeđene su vrlo skućenim financijskim okvirima i neodgovarajućom legislativom, koja je nedorečena, izrazito nacionalno orijentirana i nestimulativna za domaću akademsku zajednicu, i još više za međunarodnu.

D. Provedba

- Na razini Sveučilišta, pojedinih sastavnica i doktorskih programa potrebno je omogućiti zajedničko sudjelovanje u programima, posebno u međunarodnoj suradnji. Zapošljavanjem bar dvaju djelatnika u Rektoratu na lektorskim, istraživačkim i organizacijskim poslovima, stvorila bi se jezgra budućeg Centra. Potrebno je povećati i ubrzati uspostavu zajedničkih i združenih programa i s drugim hrvatskim sveučilištima, ali posebno s lektoratima hrvatskoga na stranim sveučilištima te lingvističkim i slavističkim programima. To će povećati i umreženost ustanova i olakšati uspostavu interdisciplinarnih studija.

- Boljom administrativnom podrškom, dostupnošću većeg broja bitnih ustanova i prikladnom institucijskom podrškom općenito olakšat će se i unaprijediti suradnja na nacionalnoj, regionalnoj, europskoj i svjetskoj razini, posebno s Amerikom i Australijom.

Ustroj i upravljanje

24. Sveučilišni ustroj i sustav odlučivanja i upravljanja

i

25. Sveučilišne sastavnice

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

Iako bi se za sveukupni broj sastavnica moglo reći da je adekvatan obzirom da su na sveučilištu zastupljene praktički sve znanstvene i umjetničke discipline i u istraživačkom i u studijskom smislu. Raspodjela sastavnica po veličini i po rasponu disciplina koje pokrivaju ukazuje međutim veliku neujednačenost. Dok se unutar nekih sastavnica može ostvariti barem djelomično povezivanje i interdisciplinarnе sinteze, druge sastavnice takve sinteze mogu ostvariti samo na sveučilišnoj razini. Sam položaj sastavnica i raspodjela upravljačkih i pravnih ovlasti na razini sveučilišnih tijela i na razini sastavnica još uvijek određuje Sveučilište kao pretežno neintegriranu federalnu strukturu.

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

B. Razvojna projekcija

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

Principi uspostave grozdova:

- Povezivanje istraživačkih kapaciteta (oprema, ljudski potencijali, istraživačke metode, i t. d.). Takvim bi se povezivanjem otvorio prostor za kolaborativne istraživačke programe, doktorske škole, jaču suradnju s drugim istraživačkim institucijama i t. d.;
- Povezivanje i racionalizacija studijskih programa, što treba dovesti do djelotvornijeg korištenja kapaciteta, boljeg ispunjavanja studijskih standarda, većih mogućnosti za mobilnost predavača i studenata, sveukupno do podizanja kvalitete studijskog sustava;
- Horizontalno povezivanje temeljnih i/ili široko prisutnih istraživačkih i studijskih disciplina i sadržaja kroz pojedine sveučilišne odjele i uključivanje takvih odjela u veće cjeline;

- Izravan put prema prepoznavanju grozdova je već uspostavljena tradicionalna povezanost prisutna unutar nekih područja. U tim situacijama grozdovi bi u potpunosti, ili u velikoj mjeri mogli biti nastavljači sadašnjih područja ili njihovih većih dijelova. S druge strane, moglo bi se očekivati da se poneki budući grozd ostvari i transverzalno, povezujući istraživačke i/ili studijske discipline koje pripadaju sadašnjim različitim područjima;

Za očekivati je da bi se po ovim principima uspostavilo između osam i dvanaest grozdova.

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

C. Relevantni kontekst

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

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

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

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

D. Provedba

- Nakon donošenja strateškog dokumenta i odgovarajućih novih statutarnih odredbi pristupit će se, tijekom 2013. godine uspostavi grozdova i odgovarajućih upravnih tijela;

- Pripreme za ovu uspostavu odvijat će se tijekom 2012., u konzultacijama zainteresiranih sudionika, posebno čelništva Sveučilišta, čelnika sastavnica i ustrojbenih jedinica unutar sastavnica te drugih zainteresiranih članova sveučilišne zajednice;

26. Raspodjela pravnih, upravnih i funkcionalnih ovlasti

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

Sveučilište ima ulogu osnivača svojih sastavnica, što se u današnjoj pravnoj praksi svodi na obvezu sastavnica i dekana poštivanja odluka Senata, traženje suglasnosti Senata i/ili rektora na neke svoje odluke i t. d. Ta djelomična redukcija ovlasti prisutna je u većini ključnih poslovnih segmenata, posebno financijskom poslovanju, kadrovskim pitanjima, statusom studenata, i u nešto manjoj mjeri u upravljanju imovinom.

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

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

B. Razvojna projekcija

Odnos pravnih subjekata unutar jednog velikog pravnog subjekta kakvo je Sveučilište u Zagrebu može se raščlaniti na četiri dominantna segmenta: zaposlenike, studente, financijsko poslovanje i upravljanje imovinom. U nastavku ćemo se zadržati na svakom od njih. Razrada nekih dodatnih i sekundarnih aspekata ovog odnosa uslijedit će kroz rad na budućoj strategiji i budućem statutu Sveučilišta.

B1. Zaposlenici

Tema zaposlenika razrađena je u tekstu **Sveučilište u Zagrebu; status zaposlenika** predloženom Senatu u srpnju 2011. Ovdje ćemo se zadržati na najvažnijim naznakama.

Planiranje kadrova: Dugoročne i kratkoročne godišnji planove zapošljavanja na razini sastavnice priprema dekan, dok odgovarajuće usuglašene planove za cijelo Sveučilište donosi Senat. Oni su jedna od podloga za Programski ugovor između Sveučilišta (rektora) i resornog ministarstava (ministra). Konkretizacija kadrovske plana za pojedinu sastavnicu utvrđuje se kroz ciljni godišnji ugovor između rektora i dekana o financiranju rada sastavnice iz sredstava državnog proračuna. Donošenjem takvog ugovora dekan (ili više njih, ako se radi o zapošljavanju zaposlenika čije će radne

zadaje biti realizirane na više sastavnica, na primjer unutar jednog grozda) ima ovlast i obvezu ispunjenja plana zapošljavanja. Rektor ili članovi Rektorovog kolegija koje rektor ovlasti imaju obvezu realizacije plana zapošljavanja na sveučilišnoj razini (na primjer za zaposlenike u zajedničkim službama).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B2: Studenti

Status studenata Sveučilišta je u dobroj mjeri analogan statusu zaposlenika. Ukratko ćemo rekapitulirati glavne naznake, uzimajući u obzir i dodatne specifičnosti.

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

Status studenata: Svi studenti su studenti sveučilišta. Domicilna sastavnica za studenta je ona koja je nositelj studijskog programa na kojem student studira. Ugovore o studiranju, kao i druge moguće ugovore sa studentom sklapa dekan domicilnog fakulteta, ili rektor ukoliko student studira na studiju čiji je nositelj samo Sveučilište.

Student dio svog studijskog programa ostvaruje na sastavnicama koje mu nisu domicilne, u skladu s statutarnim odredbama o mobilnosti studenata i pravilima danog studijskog programa.

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

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

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

B3. Financijsko poslovanje

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

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

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

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

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

B4. Upravljanje imovinom

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

Ukoliko sastavnica posjeduje više iskoristive površine nego što joj treba, prvenstvo u korištenju tog prostornog viška imaju one sastavnice koje nemaju dovoljno prostora. Financijski i drugi uvjeti pod kojima jedna sastavnica daje na korištenje dio svog prostora drugoj sastavnici bit će regulirani posebnim pravilnikom.

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

Pravila identična navedenima vrijede i za imovinu za koju je kao vlasnik upisano samo Sveučilište.

Očekuje se da će sveučilišna rasprava o ovom dokumentu doprinijeti u nalaženju odgovora na pitanja vezana uz održavanje i obnovu postojećih sveučilišnih nekretnina.

C. Relevantni kontekst

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

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

Očekuje se da će se u sveučilišnoj javnoj raspravi iskristalizirati konačni odgovori na brojna otvorena pitanja i razriješiti neke prisutne dvojbe. Također, treba uzeti u obzir da ovim prijedlogom nisu sagledane sva daljnja operativna pitanja situiranja konkretnih korak za realizaciju promjena koje se predlažu u postojeći zakonodavni okvir, kako na općem, tako i na sveučilišnom planu, posebno u aspekte vezane uz radno pravo, financijsko-poslovni sektor i t. d. Stoga niti u specificiranju konkretnih provedbenih koraka nije u ovom trenutku moguće biti u potpunosti dorečen.

D. Provedba

- Nakon što kroz javnu raspravu utvrde jasni orijentiri o temama elaboriranim u ovoj točki i u točkama koje pokrivaju teme bliske ovima (posebno ustroj Sveučilišta, sveučilišna tijela, financije i poslovanje, sveučilišne službe i servisi), pristupit će se razradi konkretnih prijedloga potrebnih pravnih promjena unutar Sveučilišta, uzimajući u obzir postojeći zakonski okvir.
- Ti će se prijedlozi zatim ugraditi u statutarne odredbe tijekom akademske godine 2012./2013.

27. Sastav i ovlasti upravljačkih tijela

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Posljednja reorganizacija sveučilišnih upravnih tijela provela se tijekom 2005. i 2006. godine implementacijom Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003./2004. i Statuta iz 2005. godine. Napravljene u promjene u sastavu i statutarnim ovlastima pojedinih tijela, posebno Senata. Također je došlo do promjena uloge i ovlasti rektora Sveučilišta. Uspostavljena su nova upravna tijela, Rektorski kolegij u širem sastavu i vijeća područja, kao i Sveučilišni savjet kao savjetodavno-nadzorno tijelo. Također su formirana tri statutarna odbora, za statutarna pitanja, proračun i upravljanje kvalitetom. Postigla se ravnomjernija zastupljenost pojedinih sastavnica u upravnim tijelima, statutarnim odborima, Etičkom savjetu, kao i u drugim savjetodavno-pripremnim

povjerenstvima i odborima. S druge strane, smanjila operativnost tijela i multiplicirali postupci uz uključivanje velikog broja zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima i studenata u proces odlučivanja. Ukratko, došli smo do situacije u kojoj je po mnogim pokazateljima sveučilišni sustav suviše kompliciran i nedovoljno efikasan.

B. Razvojna projekcija

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

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

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

Nadalje, proces upravljanja temelji se na sljedećim principima:

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

C. Relevantni kontekst

Uz očekivani broj grozdova (između osam i dvanaest), ukupan broj osoba angažiranih u sveučilišnom upravljanju ne bi bio veći od 150 (ne uključujući upravljanje sastavnicama), što bi predstavljalo značajno smanjenje u odnosu na današnji upravljački sustav u koji je uključeno oko 250 osoba. Uz tu racionalizaciju se podrazumijeva jasnija uspostava supsidijarnih raspodjela ovlasti, kao i subordiniranih odnosa, naročito vezano uz odluke koje uključuju fiskalnu i materijalnu odgovornost.

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

D. Provedba

- Sastav, način izbora i ovlasti budućih sveučilišnih upravnih tijela biti će određene promjenama Statuta, tijekom akademske godine 2012./2013.

Ključna sveučilišna tijela su:

Senat

Predlaže se puni sastav do 80 članova (rektor, čelnici sastavnica, oko 10 studenata, oko 30 predstavnika zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima, orijentaciono po tri iz svakog grozda, oko 5 predstavnika drugih zaposlenika).

Za strukturu i rad Senata moguće su dvije alternative:

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

Za svaku od alternativa bi se specificiralo što su ovlasti i domene odlučivanja pojedinih senatskih segmenata (za detalje vidjeti materijal **Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta**)

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

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

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

Sveučilišni vijeće

Sveučilišno vijeće imalo bi, uz savjetodavnu, i jaču nadzornu ulogu nego do sada, naročito vezano uz pitanja odgovornosti Sveučilišta u korištenju proračunskih sredstava, izboru rektora i t. d.

Predlaže se orijentacioni sastav od devet članova, i to četiri člana koja bira Senat (ne moraju biti zaposlenici Sveučilišta), četiri člana koja bira Senat među kandidatima koje predlaže Hrvatski sabor (moguće i druge institucije kao Grad Zagreb, HGK, i t. d.) te jedan član kojeg nominiraju i Senatu na potvrdu predlažu izabranih osam članova.

Rektorski kolegij

Rektorski kolegij je poslovodno tijelo s orijentaciono oko 17 članova (rektor, prorektori, po jedan predstavnik svakog grozda, jedan student).

Vijeća grozdova (vidjeti t. 24-25)

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

28. Financijsko-poslovni sustav

i

29. Sveučilišne službe i servisi

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

U proteklom razdoblju financiranje iz državnog proračuna deklarirano kao model cjelovitog iznosa (*lump-sum*) postupno je usmjeravano kroz sveučilišta uz prenošenje ovlasti za raspodjelu sredstava na sveučilišna tijela. Proces nije završen, a financiranje je opterećeno čitavim nizom nereguliranih stavki i čestim intervencijama Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta koje uvode neizvjesnost u financijsko poslovanje kao i nesigurnost u kontinuitet financiranja nekih proračunskih stavki. U razdoblju od 2008. godine do danas Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta uspostavlja novi sustav subvencioniranja participacije u školarinama što dovodi do promjene ukupnog financiranja sveučilišta.

Na sveučilišnoj razini napravljen je pozitivan pomak donošenjem Pravilnika o osnovama financiranja čime su uspostavljena polazna načela za uvođenje *lump-sum* modela financiranja. Zbog nedostatka financijskih sredstava nije postignuta puna primjena odredbi Pravilnika o osnovama financiranja te se nisu promijenili zatečeni odnosi u financiranju sastavnica iz cjelovitog iznosa koji zajedno sa sustavom participacija školarina čine cjelinu financiranja sastavnica. Povezivanje sveučilišnog modela financiranja (interne raspodjele) s vanjskim modelom financiranja (financiranje putem Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta) uslijed čestih intervencija u način financiranja iz državnog proračuna nije usklađeno što otežava financijsku konsolidaciju Sveučilišta i onemogućuje postizanje internih ušteda i racionalizaciju ukupnih troškova poslovanja, te postizanje sinergijskog učinka.

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

B. Razvojna projekcija

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

interesa, postići koheziju unutar sveučilišta i optimalno ostvarenje interesa svih sastavnica

Potrebno je postići umrežavanje radnih mjesta na sastavnicama i mobilnost zaposlenika. Potrebno je kontinuirano raditi na osposobljavanju kadrova za prihvaćanje promjena u poslovanju, posebice za realizaciju programskih ugovora. Potrebno je uspostaviti upravljačko-poslovni sustav unutar Sveučilišta koji će biti u mogućnosti podržati programsko ugovaranje prema Ministarstvu kao i pripremu i realizaciju godišnjih ugovora između Sveučilišta (rektora) i sastavnica (dekana) kojima se distribuiraju financijska sredstva unutar Sveučilišta.

U skladu s načelom objedinjavanja i umrežavanja potrebno je osnaživanje zajedničkih službi i za specifične djelatnosti organiziranje podrške na središnjoj razini (praćenje projekata EU, programi mobilnosti, službe revizije i slično). Posebno je važno raditi na ustrojavanju središnje službe javne nabave kroz čije djelovanje je moguće osigurati značajne uštede sredstava i osloboditi ih za druge namjene.

C. Relevantni kontekst

Poslovno i akademsko upravljanje potrebno je temeljiti na europskim primjerima dobre prakse i trendovima u upravljanju sveučilištima koji se vode standardima profesionalizacije upravljanja, ali i standardima objedinjavanja i umrežavanja, a ne centraliziranja koji su primjerni za veliko i sveobuhvatno sveučilište. Interne procese i interne strukture potrebno je redizajnirati i učiniti ih učinkovitima, fleksibilnima i dovoljno integriranim za nesmetano odvijanje svih poslovnih procesa.

Procesi objedinjavanja i umrežavanja moraju obuhvatiti sve sustave: sustav studentske evidencije i programa, te potpore studentima, sustav osiguranja kvalitete, knjižnični sustav, financijsko-računovodstveni sustav, sustav izvještavanja i napose sustav informatičke podrške. Zbog teritorijalne raspršenosti i naglašeno decentraliziranog upravljanja potrebno je razviti komunikacijsko informacijsku infrastrukturu koja bi poduprla koheziju Sveučilišta.

U financiranju Sveučilišta naglašeno je financiranje iz javnih izvora (Državnog proračuna Republike Hrvatske) i iz drugih izvora dopuštenih zakonom, a koji ne utječu na autonomiju Sveučilišta, te su u skladu su s provedbom misije i zadaća Sveučilišta. U provedbi financiranja primjenjuje se model programskih ugovora. Rektor priprema prijedlog programskog ugovora sukladno Zakonu, Statutu Sveučilišta i Pravilniku o financiranju sveučilišta u suradnji s tijelima Sveučilišta uz podršku stručnih službi te pregovara i zaključuje programske ugovore s Ministrom. Na sveučilišnoj razini nakon procesa usuglašavanja i pregovaranja Rektor sklapa izvedbeni ugovor temeljen na Programskom ugovoru s čelnikom svake sastavnice. Proračun Sveučilišta i svake sastavnice sastoji se iz dva dijela: proračuna programskih sredstava i proračuna vlastitih sredstava. Rektor upravlja proračunom Sveučilišta, a čelnik sastavnice proračunom sastavnice sukladno načelima efikasnosti, svrsishodnosti, racionalnosti, transparentnosti, a temeljeno na dogovorenim načelima raspodjele sredstava iz programskih ugovora i iz drugih izvora (vlastitih sredstava).

D. Provedba

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

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

Pri tome treba:

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

Konkretan način i mjere su:

- donošenje strategije informatizacije na Sveučilištu,
 - uspostavljanje objedinjenih baza podataka za sastavnice i Sveučilište,
 - ustrojavanje poslovno-informacijskog sustava potrebnog za upravljanje poslovanjem kroz integraciju i koordinaciju ključnih servisa (financijsko upravljanje, pravni servis, servis studentskih evidencija i podrške, upravljanje kadrovima, upravljanje imovinom, zajednička nabava, izvještavanje),
 - minimiziranje administriranja za studente i zaposlene uz istovremeno povećanje učinkovitosti sustava i njegove dostupnosti,
 - osiguravanje financijske i druge podrške uspostavi i održavanju integriranog poslovnog sustava i baza podataka.
- Poboljšati sustav financiranja. Okvir financijskog poslovanja je programski ugovor kroz koji će se postići povezivanje strateških i operativnih ciljeva s programima i aktivnostima te rezultatima.

Konkretan način i mjere su:

- postizanje preduvjeta kroz osnaživanje Sveučilišta i sastavnica, preobrazbu internih struktura i procesa te
 - jačanje ljudskih i drugih resursa za primjenu programskih ugovora.
- Postići jednakomjeran razvoj svih sastavnica Sveučilišta financiran iz javnih izvora kroz promjenu kriterija financiranja iz javnih izvora.

Konkretan način i mjere su:

- unaprijediti i promijeniti model raspodjele sredstava cjelovitog iznosa uvođenjem novih kriterija i standarda i napustiti postojeći sustav temeljen na naslijeđenim odnosima u financiranju.

- izmijeniti Pravilnik o osnovama financiranja, uz korištenje integriranog poslovno-informacijskog sustava.
- Uspostaviti mehanizme koji će stimulirati sastavnice u optimalizaciji poslovnih procesa i objedinjenom korištenju resursa.

Konkretan način i mjere su:

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

Konkretan način i mjere su:

- Utvrditi sustav indikatora uspješnosti prihvatljiv za internu i eksternu evaluaciju Sveučilišta.
- Razviti i uspostaviti interni sustav planiranja i obračuna poslovanja

Konkretan način i mjere su:

- Za potrebe planiranja, praćenja poslovanja i računovodstva te izvještavanja napraviti transparentan okvir temeljen na normativnom okviru i najboljoj praksi.
- Uvesti interni obračun temeljen na modelu punih troškova - obračun troškova po aktivnostima, provoditi strateško i programsko planiranje, korištenje integriranog poslovno informacijskog sustava.
- Poboljšati sustav nadzora poslovanja uspostavom učinkovitog sustava unutarnjih kontrola i financijskog upravljanja koji će biti osnova dobre upravljačke i poslovne prakse svih sastavnica

Konkretan način i mjere su:

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

30. Filantropska djelatnost

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

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Sveučilište u Zagrebu financira se primarno iz sredstava državnog proračuna. Gospodarska i financijska situacija u Hrvatskoj vodi do restrikcija u financiranju Sveučilišta/ visokog obrazovanja, što negativno utječe na kvalitetu obrazovanja, dinamiku preobrazbe i razvoj ukupne djelatnosti Sveučilišta. Jedan od mogućih alternativnih izvora financiranja su različiti modeli i oblici filantropijskog ponašanja (zaklade, donacije, sponzorstva, volonterstvo..). Nažalost, u Hrvatskoj je poslije 2. Svjetskog rata, zamrlo takvo ponašanje; nema značajnijeg darivanja visokog obrazovanja kao u anglosaksonskim zemljama. Sveučilište u Zagrebu nema odgovarajući institucijski menadžment, a pomanjkanje jasne strukture, znanja i profesijskog odnosa prema potencijalnim darivateljima, čini da se čak ni alumni Sveučilišta ne identificiraju sa svojim Sveučilištem. Osim toga neki netransparentni događaji u domovinskom ratu i poraću stvorili su nepovjerenje potencijalnih darivatelja prema putovima i korištenju darova.

Pojedini fakulteti osnivali su zaklade uglavnom stipendijskog tipa. Tek je u posljednje vrijeme dobro došla inicijativa iz Rektorata i AMAC-a koja popravljaja negativnu filantropsku sliku.

B. Razvojna projekcija

Sveučilište u Zagrebu, kao zakladnik, osnovalo je *Zakladu Sveučilišta u Zagrebu*. Izabrana su upravna tijela Zaklade i imenovano je Povjerenstvo Zaklade kao savjetodavno tijelo uprave. Temeljni kapital čine zasada tri donacije iz inozemstva i nekretnine u vlasništvu Rektorata/Sveučilišta. Temeljni kapital treba značajno povećati.

U narednom periodu priredit će se relevantna dokumentacija potrebna za početak rada Zaklade. To je svakako popravljen Statut i Pravilnik o uvjetima, načinu i postupku dodjele sredstava za ostvarenje svrhe Zaklade Sveučilišta u Zagrebu. Svrha je široko, sveobuhvatno definirana. Zaklada će pružati potporu općekorisnim infrastrukturnim, razvojnim i istraživačkim Sveučilišnim projektima iz svih područja i ciklusa sveučilišnog obrazovanja, znanosti i umjetnosti, stipendirat će i financijski podupirati studente i nastavnike, poticati međunarodnu suradnju Sveučilišta i suradnju s hrvatskom dijasporom.

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

C. Relevantni kontekst

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

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

Usprkos općem lošem gospodarskom i financijskom trenutku postoje pojedinačni svijetli primjeri filantropskog ponašanja.

D. Provedba

- Dobro pripremiti početak rada Zaklade;
- Angažirati/ obrazovati stručnjake;
- Ocijeniti spremnost društva za filantropsku djelatnost (SWOT);

- Odabrati prioritetne metode i načine stjecanja prijatelja i darivatelja („friends-raising“ prije „fund-raising“);
- Na raznim mjestima i raznim kanalima širiti svijest o ulozi filantropije u društvu, posebice o važnosti Zaklade (na pr. objavljivati priloge u Glasniku AMAC);
- Osnivanje sveučilišne katedre za filantropiju.

31. Sustav sprečavanja pojava korupcije, diskriminacije i neetičnog ponašanja

Uspostavit će se mehanizmi za borbu protiv korupcije i diskriminacije na Sveučilištu razvijajući i implementirajući kako pravni okvir za sprečavanje korupcije i diskriminacije tako i odgovarajući edukacijski sustav te sustav izravne pomoći članovima akademske zajednice koji prijave pojave korupcije i diskriminacije te kršenje etičkih principa;

Točka će se razraditi naknadno.

32. AMAC i karijerni centar Sveučilišta u Zagrebu

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

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

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

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

Savez djeluje u prostorijama Sveučilišta u Zagrebu u Zvonimirovoj ulici i odnedavno ima stručnu suradnicu, zaposlenicu Sveučilišta u Zagrebu na pola radnog vremena. Savezom upravlja Predsjednica/Potprirednik i Predsjedništvo (koje se sastaje najmanje 4 puta, po potrebi i više puta godišnje) koji donosi planove i odlučuje o aktivnostima i razvoju.

Savez objavljuje Glasnik dva puta godišnje, u lipnju i prosincu. Glasnik prenosi i zanimljivosti sa Sveučilišta. Samo tri alumni udruge izdaju i svoje glasnike, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije, Građevinski fakultet, Tekstilno tehnološki fakultet.

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

Savez nema svoj račun.

B. Razvojna projekcija

Iako AMAC djeluje već dvadesetak godina, tek je 19 sastavnica osnovalo i registriralo AMAC, kao udругu. Da bi se napredovalo u širenju alumni filozofije potrebno je neprestalno širiti alumni ideje, promovirati AMAC i Sveučilište, upoznavati s djelovanjem alumnijske akademsku i opću javnost, motivirati i aktivirati alumnije Sveučilišta za takve aktivnosti. Stoga je nedavno objavljena Strategija razvoja Saveza alumni udruge Sveučilišta, prihvaćena sa strane Predsjedništva, raspravljena na Skupštini, dostavljena Senatu Sveučilišta i objavljena u Glasniku Saveza. Fakultetske alumni udruge dobile su tako okvirni plan za svoje posebnosti u strateškom djelovanju.

Prilažemo Strategiju kao odvojeni Word dokument.

C. Relevantni kontekst

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

D. Provedba

AMAC – UZ kontinuirano djeluje prema planiranim strateškim aktivnostima i ciljevima.

- nastoji zaposliti suradnicu na cijelo radno vrijeme;
- sakuplja i priređuje priloge za Glasnik kako bi osigurali njegovo redovito izlaženje;
- informira i animira akademsku zajednicu da se aktivnije uključuje u akcije Saveza;
- potičemo alumne da se javljaju na natječaje raznih zaklada (Unesco Loreal „ Za žene u znanosti“, Zaklade ADRIS, Mummert-Bosch Stiftung, ..) za sredstva s temama koje promoviraju javno dobro i promiče ime Sveučilište u Zagrebu;
- pomaže Sveučilištu u pripremama za početak rada Zaklade Sveučilišta;
- potičemo suradnju između AMAC-a u svijetu.

Prostorni razvoj

33. Prostorni standardi i opremljenost, prostorni razvoj Sveučilišta

Podići će se razina prostornog standarda i opremljenosti, kako bi istraživački i nastavni prostori zadovoljavali zahtjeve internacionalnih akreditacija. Uspostavit će se jasna korelacija prostornih resursa s brojem studenata i istraživačkim zahtjevima. Započet će se gradnja novih istraživačkih i studijskih kapaciteta te nastaviti funkcionalno i programsko povezivanje sadržaja sveučilišnih kampusa u Zagrebu, Varaždinu i Sisku.

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

A. Prikaz sadašnjeg stanja

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

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

Smjernice za prostorni razvoj Sveučilišta iz 2007. bile su podloga za razvojne aktivnosti ali je nakon pet godina potrebno nadopuniti. Realizacija kredita za kapitalna ulaganja je pri kraju svoje realizacije. Obnovljene su stare zgrade i prilagođene potrebama nastave prema novom Bolonjskom procesu. Dovršena je gradnja knjižnice Filozofskog fakulteta, zgrada Šumarskog fakulteta a gradnja nove zgrade Muzičke akademije je u tijeku.

Postojeći fond zgrada ne zadovoljava suvremena očekivanjima u energetske učinkovitosti.

B. Razvojna projekcija

Smjernice za strategiju prostornog razvoja Sveučilišta iz 2007. definirale su njegov razvoj kroz razvoj pet kampusa - četiri u Zagrebu (zapadni, središnji, sjeverni i istočni) i jednog u Varaždinu. Ovime bi se dobila nova koncentracija sveučilišnih sadržaja koja bi omogućila veću kvalitetu studiranja i rada na Sveučilištu. Kampusi Sveučilišta u Zagrebu predstavljat će novi oblik obrazovanja u Hrvatskoj,

pružajući najkvalitetniji znanstveni rad i nastavu kroz odabrane fakultete u programski i arhitektonski posebnom okruženju. Integracijom odabranih akademskih disciplina, interdisciplinarnih intelektualnih zajednica, ključnih gospodarskih partnera i strateške svijesti o Hrvatskoj i izazovima, kampusi će ispunjavati potrebe hrvatskoga društva kroz definiranje regionalnih i nacionalnih izazova, analizu ključnih prilika i intervencija, te uspostavljanje suradnje s partnerima iz gospodarstva, od kojih će se mnogi nalaziti u planiranim znanstveno tehnološkim parkovima. Temeljne odrednice u planiranju kampusa biti će održivost, funkcionalna i sadržajna povezanost, poduzetništvo i usmjerenost ka problemima grada i regije.

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

C. Relevantni kontekst

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

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

D. Provedba

Kako bi se ovaj ambiciozni program realizirao trebalo bi:

- Dopuniti smjernice za prostorni razvoj Sveučilišta (jesen 2012.),
- Razviti suradnju sa različitim ministarstvima i lokalnim zajednicama,
- Dovršiti strategiju informatizacije i strategiju sporta (ljetno 2012.),
- Definirati prostorni razvoj SC Zagreb i SC Varaždin (ljetno 2012.),
- Riješiti pitanja vlasništva nad zemljištem - Borongaj, Varaždin, Sjeverni kampus, FER (ljetno 2012.),
- Dovršiti arhitektonske programe za nove zgrade sastavnica (ljetno i jesen 2012.),
- Raspisati arhitektonske natječaje za nove zgrade sastavnica - 3 na sjevernom kampusu, 8 na Borongaju, 1 u Varaždinu (ljetno i jesen 2012.),
- Izrada tehničke dokumentacije za nove zgrade (2013.),
- Provesti dogovore sa lokalnim zajednicama oko prometnog povezivanja kampusa,
- Izraditi pred-studije izvodljivosti u postupku prijave izgradnje kampusa i zgrada za strukturne fondove - Borongaj, Sjeverni kampus, kampus u Varaždinu, ALU, MA, FER, Pravni fakultet, SC –Savska 25, studentski domovi (2012.)

- Izraditi studije za JPP za neakademske sadržaje – energana i infrastruktura, tehnološki park, komercijalni sadržaji (jesen 2012.)

34. Studentski centri i studentski standard

Uspostavit će se novi model organizacije studentskih centara i financiranja studentskog standarda koji će omogućiti održivost sustava i njegov kvalitetan razvoj. Obnovit će se postojeći studentski smještajni kapaciteti i izgraditi novi kapaciteti na prostorima kampusa Borongaj. Mreža studentskih restorana, o kojoj će brinuti studentski centri, omogućit će minimalnu distrakciju od nastavnih obaveza.

A. Prikaz sadašnjeg stanja

Studentski centar u Zagrebu pruža usluge smještaja, prehrane i kulture studentima smještenim u domovima, ali i svim ostalim studentima grada Zagreba (studentima Sveučilišta u Zagrebu i studentima drugih visokih škola). Trenutno u ponudi smještaja u Zagrebu nedostaje oko 5000 kreveta a dio postojećih kapaciteta trebalo bi ozbiljnu obnovu. Pokrivenost fakulteta restoranima je sve veća i polako se diže njihov standard. Stanje prostora za kulturu u Savskoj 25 traži žurnu redefiniciju i obnovu. U tijeku je obnova najznačajnijeg spomenika kulture među njima (Francuski paviljon).

Studentski centar financira se iz subvencije u cijeni smještaja i prehrane koju plaćaju Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta i studenti - korisnici usluga, te iz prihoda studentskog servisa. Model financiranja kao i razina financiranja nisu mijenjani zadnjih petnaest godina te se uočavaju problemi i traži se promjena financijskog okvira kao i novi model upravljanja.

Studentski centar Varaždin dovršio je prenamjenu zgrade bivše vojarne. Glavni nedostatak u Varaždinu je nepostojanje prehrane u organizaciji studentskog centra. U tijeku je arhitektonski natječaj za novi restoran. Grad Varaždin osigurao je prostor da daljnji razvoj sveučilišnih sadržaja.

B. Razvojna projekcija

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

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

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

C. Relevantni kontekst

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

Planovi za studentske centre usklađeni su sa okvirima strategije Sveučilišta i planskim dokumentima lokalnih zajednica. Dizanje standarda studentskog smještaja naznačen je kao prioritet MZOS.

Redefiniranje i proširenje djelovanje SC kulture unutar Sveučilišta predmet je i razgovora sa uredom za kulturu Grada Zagreba i Ministarstva kulture.

D. **Provedba**

- Upravljačke nadležnosti i odgovornosti jasnije postaviti i razgraničiti od prava i odgovornosti prema izvorima financiranja.
- Promijeniti financijski okvir i postaviti financiranje djelatnosti na načelima punog pokriva troškova pružene usluge.
- Djelatnosti Studentskog centra prepoznati kao posebne programske djelatnosti te osigurati zasebno praćenje pojedinih djelatnosti u upravljačkom i financijskom pogledu.
- Potpisati sporazum između Sveučilišta i SC-a Zagreb oko statusa SC kulture i osnivanja Sveučilišnog centra za kulturu i umjetnost.
- Pripremiti arhitektonski program za gradnju studentskih domova (Zagreb, Varaždin).
- Pripremiti dokumentaciju za obnovu postojećih studentskih domova.
- Dovršiti tehničku dokumentaciju za gradnju restorana (Ag.-Šu., Varaždin).
- Pripremiti program i provesti javni urbanistički natječaj za Savsku 25.
- Završiti obnovu Francuskog paviljona, dogradnju Studija plesa i preuređenje prostora za međunarodne kulturne centre.

Prilozi:

Prilog 1 – Popis relevantnih dokumenata:

Prilog 1

Popis relevantnih dokumenata

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

Upravljanje Sveučilištem, ustroj Sveučilišta, Zagreb, svibanj 2011.

Sveučilište u Zagrebu; status zaposlenika, Zagreb, srpanj 2011.

Polazišni prilozi za rad na strategiji istraživačkog i visoko-obrazovnog sustava Republike Hrvatske, Zagreb, rujan 2011.

Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije MZOS-a, Zagreb, travanj 2012.

University of Zagreb Self-Evaluation Report, Zagreb, siječanj 2011.

Evaluation Report EUA, Brussels, svibanj 2012.

Sveučilište u Zagrebu – Istraživačka strategija 2008.-2013., Zagreb, lipanj 2008.

Inovacijska strategija Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, rujan 2009.

Europe 2020, Flagship Initiative Innovation Union, EC, Luxembourg, 2011.

Europe 2020, The Framework Programme for Research and Innovation, EC, Brussels, 2011.

Modernisation of Higher Education in Europe: Funding and the Social Dimension, EC, 2011.

Europe 2020, A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, EC, Brussels, 2010.

Annual Report 2010, EUA, Brussels, 2010

Review 2008, STPC, Helsinki, 2008.

Toward Education- Research-Innovation Triangle, Zagreb

Strategy and Work Programme 2011-2013, Regional Cooperation Council, Sarajevo, 2010.

Salzburg II preporuke, EUA, Zagreb, 2011.

Europska povelja za istraživače, Preporuka Europske komisije, Zagreb, 2011.

Bucharest Communiqué, Bukurešt, 2012.

Report of Mapping Exercise on Doctoral Education in Europe, 2010.

A New Avenue; A European Statute, Belgian Presidency Conference, 2010.

The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), Bergen, 2005.