

Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu Polazne pretpostavke*

Uvodne napomene

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

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

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

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

Osvrt na međunarodni, nacionalni i sveučilišni kontekst

Međunarodni kontekst

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

Nacionalni kontekst

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

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

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

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

U proteklih pet godina financiranje iz državnog proračuna postupno je sve više usmjeravano kroz sveučilišta, uz prenošenje ovlasti za raspodjelu sredstava na sveučilišna tijela. Međutim još uvijek smo daleko od sustava cjelovitog iznosa (*lump-sum*) u pravom smislu riječi. Situacija je dodatno otežana zbog restriktivnog financiranja uslijed recesije i zbog potrebe raščišćavanja čitavog niza nereguliranih stavki naslijeđenih iz ranijeg razdoblja u kojem je Ministarstvo izravno financijski upravljalo fakultetima. Vezano uz pitanja studentske participacije u troškovima studija i studentskog standarda, proteklo razdoblje obilježilo je odgađanje rješavanja čitavog niza nelogičnosti i nepravičnosti akumuliranih u ranijem razdoblju.

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

Sveučilišni kontekst

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

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

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

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

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

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

Ciljevi razvoja i promjena

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

Profil Sveučilišta

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

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

Znanost i istraživanje

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

10. Primarna svrha doktorskih studija bit će formirati nove samostalne istraživače koji će biti kompetitivni s istraživačima iz Europe i svijeta te će djelovati kako u akademskoj zajednici tako i u gospodarstvu i industriji te društvu općenito;
11. Doktorska izobrazba organizirat će se u skladu s praksom u Europi i na drugim istraživačkim sveučilištima, što će uključivati i poticanje uspostave doktorskih škola. Doktorski studiji Sveučilišta u Zagrebu bit će u potpunosti dostupni stranim doktorandima;
12. Intenzivirat će se suradnja s industrijom i gospodarstvom, te partnerski odnosi i zajedničko sudjelovanje u istraživanjima, diplomskoj i doktorskoj izobrazbi te tehnološkim transferima;

Studij i studenti

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

Internacionalizacija

20. U internacionalizaciji Sveučilišta težište će biti stavljeno na povećanje odlazne i dolazne mobilnosti studenata i nastavnika te internacionalizaciju nastave i znanstvenih istraživanja. Cilj nam je do 2020. godine doseći europske standarde u broju mobilnih studenata, povećati broj stranih studenata koji na Sveučilištu upisuju cjelokupan program te svakom asistentu i novaku omogućiti usavršavanje u inozemstvu u trajanju od najmanje jednog semestra;

21. Internacionalizacija nastave na Sveučilištu provodit će se kroz nuđenje sve većeg broja predmeta, ljetnih škola, posebnih tečajeva i radionica, kao i cijelih programa na stranom, prvenstveno engleskom jeziku, uz povećanje broja gostujućih nastavnika te zapošljavanje stranih nastavnika i znanstvenika na Sveučilištu.
22. Otvorenost i internacionalizacija Sveučilišta će se posebno realizirati u istraživačkim djelatnostima, institucionalnim i partnerskim povezivanjem s drugim istraživačkim institucijama, kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i širem međunarodnom planu. U tom kontekstu je jedan od ciljeva uključivanje većine doktorskih studija u bilateralne i multilateralne studijske mreže, kao i veća prisutnost post-doktoranada u sveučilišnom istraživačkom i visokoobrazovnom sustavu;
23. Razvit će se centar za poučavanje hrvatskog jezika i kulture i nuditi podrška u poučavanju ovih sadržaja na stranim sveučilištima i u našoj dijaspori.

Ustroj i upravljanje

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

edukacijski sustav te sustav izravne pomoći članovima akademske zajednice koji prijave pojave korupcije i diskriminacije te kršenje etičkih principa;

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

Prostorni razvoj

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