

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

ISKORAK 2001

Razvojna strategija Sveučilišta u Zagrebu



Zagreb, veljača 2002.

ISKORAK 2001

Razvojna strategija Sveučilišta u Zagrebu

Sadržaj:

1. ISKORAK 2001	3
2. RAZVOJNA PODRUČJA	10
2.1. ORGANIZACIJA SVEUČILIŠTA	10
2.2. PRIMJENA INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA	15
2.3. NASTAVA I STUDENTI	18
2.4. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ ZNANOSTI	26
2.5. ISTRAŽIVANJE, NASTAVA I RAZVOJ UMJETNOSTI	28
2.6. SUSTAV OSIGURAVANJA KVALITETE	30
2.7. MODEL FINANCIRANJA	35
2.8. ODNOS SVEUČILIŠTA S OKRUŽENJEM	41
3. PRILOZI: KLJUČNI DOKUMENTI O HARMONIZACIJI VISOKOG ŠKOLSTVA U EUROPI (2001. godine)	47

1. ISKORAK 2001

Što je Iskorak 2001

Na prijelazu u novo tisućljeće Sveučilište u Zagrebu pred izazovom je definiranja svoje misije, vizije, strategije te ostalih temeljnih razvojnih dokumenata sukladnih tijekovima razvoja hrvatskoga društva i okrenutih europskim integracijskim i globalizacijskim procesima. Ti strateški dokumenti trebaju biti rezultat zajedničkog promišljanja svih sastavnica Sveučilišta i ostalih čimbenika na Sveučilištu i u društvu. Stoga je Sveučilište u Zagrebu i pokrenulo inicijativu *Iskorak 2001*.

Iskoraku 2001 prethodile su višegodišnje aktivnosti u promišljanju razvoja Sveučilišta u Zagrebu. Prilikom višekratnih posjeta eksperata Vijeća Europe, počevši od 1993., vezanih uz reformu visokoškolskog zakonodavstva upozoravani smo da je organizacija hrvatskih sveučilišta dijelom nekompatibilna organizaciji europskih sveučilišta i da nam predstoji ozbiljno strateško planiranje i nužne reforme.

Iscrpna analiza stanja i prijedlog idejnog rješenja razvoja učinjeni su tijekom 1997. godine i objavljeni u opsežnom dokumentu *Hrvatsko sveučilište za 21. stoljeće*. Tijekom 1998. i 1999. godine na tematskim raspravama Senata Sveučilišta razmatrana su važna strateška pitanja kao što su financiranje Sveučilišta, kadrovska politika, studentske ankete itd.

Međunarodne evaluacije Europske rektorske konferencije (CRE) i Salzburg Seminara, provedene u 2000. godini, pokazale su da Sveučilište u Zagrebu mora znatno ubrzati rad na donošenju svojih strateških dokumenata kako bi se što prije moglo ravnopravno uključiti u sve procese stvaranja europskog visokoškolskog prostora. Oba ekspertna tima u svojim preporukama naglašavaju da je Sveučilištu u Zagrebu hitno nužna razvojna strategija.

U okviru *Iskoraka 2001*, koji je počeo djelovati u rujnu 2000., na 33 je sastanka u skupinama različitog sastava sudjelovalo više od 500 profesora i studenata našeg Sveučilišta. Osam pripremnih sastanaka *Iskoraka 2001* imali su ulogu foruma na kojima je veliki broj sudionika iznio svoja gledišta o trenutnom stanju i svoja viđenja razvoja Sveučilišta u Zagrebu. Razmotrene su i *Samoevaluacija Sveučilišta* te evaluacije *Salzburg Seminara* i *CRE-a*.

Ta široka akademska rasprava o ključnim pitanjima na koja sveučilišna zajednica mora odgovoriti želi li osigurati i unaprijediti poziciju Sveučilišta kao europske prestižne visokoškolske institucije rezultirala je oblikovanjem temeljnog dokumenta *Deklaracija Iskorak 2001*. Tim se dokumentom određuje temeljna zadaća Sveučilišta, kao i pojedina područja strateškog planiranja.

Na sastanku održanom 6. rujna 2000. u auli Sveučilišta u Zagrebu studenti i profesori, okupljeni oko inicijative *Iskorak 2001*, donose ovu

DEKLARACIJU ISKORAK 2001

kojom se,

- *pozivajući se na europske sveučilišne konvencije (posebice Magna Charta europskih sveučilišta, Bologna, 1989., Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju, Pariz, 1998., Zajednička deklaracija o harmonizaciji strukture visokog školstva, Pariz, Sorbonne, 1998., Bolonjska deklaracija 1999.) te relevantne dokumente Vijeća Europe, kao i*
- *utvrđujući da posljedično sadašnjim odnosima između države i državnih sveučilišta u Hrvatskoj postoji zastoj sveučilišnog razvoja i ograničenja u procesu uključivanja u europske sveučilišne integracije,*

utvrđuje sljedeće:

- A. Sveučilište u Zagrebu uspostavlja standardnu sveučilišnu autonomiju jer ona osigurava nužni stupanj nezavisnosti od vanjskih utjecaja. Sveučilišna autonomija u europskom smislu podrazumijeva pravo i odgovornost sveučilišta da samostalno odlučuje: (1) o unutarnjem ustroju, (2) o nastavnim programima i uvjetima izvedbe, (3) o izboru nastavnika i drugog sveučilišnog osoblja, (4) o predlaganju i ustanovljavanju proračuna unutar ograničenja vladinih sredstava, (5) o ostvarivanju dodatnih prihoda unutar općih preporuka vlade, (6) o srednjoročnoj i dugoročnoj strategiji i ulaganjima u razvoj te (7) o međunarodnoj sveučilišnoj suradnji.
- B. Sveučilište postavlja kao prioritet brigu o osiguravanju vrhunske kvalitete akademskog razvoja studenata, brigu o svim studentskim pitanjima, ustanovljenju i poboljšanju trajne edukacije. Sveučilište poziva diplomirane sveučilištarce (*alumni, AMAC*) da preuzmu aktivniju ulogu u životu i radu Sveučilišta.
- C. Sveučilište promiče jedinstvo nastavnog i znanstvenoistraživačkog rada kao jedno od osnovnih značajki suvremenog sveučilišta. Sveučilište u Zagrebu mora osiguravati referentni korpus znanja i vještina potrebnih za razvitak hrvatskoga društva.
- D. Svojim intelektualnim potencijalom Sveučilište predstavlja važnu stožernu ustanovu u razvitku Republike Hrvatske. Sveučilište u Zagrebu pridaje posebnu pozornost stvaranju novog partnerstva s gospodarstvom, vladom, nevladinim organizacijama te civilnim i kulturnim institucijama.
- E. Zajednički je interes države i sveučilišta izgradnja optimalnih zakonskih okvira koji prepoznaju ulogu i mjesto sveučilišta u modernom društvu i koji su usklađeni s pozitivnim europskim zakonodavstvom.

Zagreb, 6. rujna 2000.

U pripremi *Deklaracije* jasno je prepoznata potreba za izradom cjelovitijeg dokumenta o strateškim ciljevima i pravicima razvoja Sveučilišta. Taj je dokument zamišljen kao podloga za operativno planiranje zadataka usmjerenih prema realizaciji temeljne zadaće Sveučilišta, odnosno njegovih sastavnica. Kako se uvidjelo da izrada takvog dokumenta zahtijeva fokusiran i timski napor manjeg broja autora, osnovane su posebne radne skupine koje su pripremile pojedine dijelove dokumenta. U radu tih skupina sudjelovalo je 40 profesora i studenata okupljenih oko ovih tema:

1. Organizacija Sveučilišta
2. Primjena informacijskih tehnologija
3. Nastava i studenti
4. Istraživanje i razvoj znanosti
5. Istraživanje, nastava i razvoj umjetnosti
6. Sustav osiguravanja kvalitete
7. Model financiranja
8. Odnosi s okruženjem.

Nakon višemjesečnog rada na izradi pojedinačnih dijelova te zajedničkog oblikovanja konačnog teksta, dokument je pripremljen za raspravu u najširoj sveučilišnoj javnosti, gospodarstvu i politici. Otvaramo sada ovu raspravu kako bi se na temelju široko usvojenih mišljenja o strateškim ciljevima i zadaćama Sveučilišta mogao donijeti strateški plan reforme.

Zašto je Sveučilištu u Zagrebu potrebna razvojna strategija

Velike i brze političke, društvene i gospodarske promjene u Europi i svijetu koncem devedesetih izazvale su i dramatične promjene u europskom, ali i svjetskom sveučilišnom sustavu. Osnovni izazovi koji prisiljavaju sveučilišta diljem svijeta, pa tako i zagrebačko, da preispitaju svoju stratešku politiku jesu:

- stalna ekspanzija visoke naobrazbe
- kriza financiranja
- proces globalizacije.

Ekspanzija visoke naobrazbe dovodi do stalnog i povećanog pritiska na nacionalne proračune. Zbog toga društvo traži i povećanu odgovornost za novac utrošen u visoku naobrazbu. Povećana odgovornost Sveučilišta uključuje i obvezu pružanja sve veće protuvrijednosti za ulaganje u visoko obrazovanje. To ujedno implicira i odgovarajuće promjene u upravljanju Sveučilištem te nove oblike organizacije i integracije koji bi omogućili djelotvornije ostvarenje temeljne zadaće Sveučilišta.

S druge strane, Sveučilište se, vodeći računa o sve složenijim zahtjevima svojih korisnika te razmjerno oskudnim resursima, mora postaviti i mnogo pragmatičnije, naglašavajući važnost ekonomičnosti vlastitog djelovanja. Stoga je potrebno sve veću pozornost posvećivati odgovornosti Sveučilišta u planiranju i raspolaganju resursima. Pritom se postavlja ključno pitanje kako uskladiti tržišnu orijentaciju s osiguravanjem visoke kvalitete obrazovnih programa i nezavisnošću u znanstvenoistraživačkom radu.

Proces globalizacija otvara pitanje kako uskladiti zahtjeve za harmonizacijom sustava visoke naobrazbe sa svijetom radi ravnopravnog uključivanja u svjetske gospodarske tokove i društvene promjene, a istodobno razvijati i njegovati vlastito kulturno naslijeđe i očuvati društvene i prirodne resurse.

Kao odgovor na ove izazove na europskoj se razini otvaraju ubrzani procesi harmonizacije koji započinju dokumentom *Magna Charta Universitatum 1988.*, da bi već deset godina kasnije bile donijete *Sorbonska* odnosno *Bolonjska deklaracija*, koje će do 2010. godine rezultirati europskim prostorom visokog školstva. Sveučilište u Zagrebu traži svoje mjesto u tim procesima i svojom 330-godišnjom tradicijom s pravom to očekuje.

U svibnju 2001. u Pragu su se sastali ministri potpisnici Bolonjske deklaracije kako bi donijeli političke odluke o nastavku procesa harmonizacije u europskom visokom školstvu. Tom prigodom i Hrvatska je pristupila bolonjskom procesu. Praškom sastanku prethodili su mnogi skupovi eksperata i desetci dokumenata. Jedan od najsvježijih i najvažnijih priredila je EUA (European University Association) u travnju ove godine. To je *Message from the Salamanca Convention of European Higher Education Institutions – Shaping the European Higher Education Area*.

Valja naglasiti da je donoseći u rujnu 2000. svoju *Deklaraciju Iskorak 2001* Sveučilište u Zagrebu u potpunosti anticipiralo razvoj događaja u Europi pa je ona, gotovo u cjelini, sukladna spomenutoj poruci europskim ministrima.

Dakle, želimo li se uključiti u opisane europske procese i djelotvorno se suočiti sa složenim izazovima upućenima sveučilišnoj zajednici, moramo postupati proaktivno i strateški. Ostvarenje i prihvaćanje jedinstvene strategije razvoja Sveučilišta preduvjet je ne samo za djelotvorno suočavanje s izazovima već se time akademskoj zajednici otvara i mogućnost upravljanja promjenama u visokoj naobrazbi.

Bitan preduvjet za postavljanje realističnih razvojnih ciljeva jest pristup koji polazi od prepoznavanja vlastitih prednosti i slabosti s jedne strane te uočavanja mogućnosti i ograničenja u okruženju s druge (*SWOT - analysis: S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats*).

Prednosti (Strengths):

- 335 godina akademskog naslijeđa, Alma Mater Croatica
- vodeća akademska ustanova u razvoju društva učenja i znanja
- najveća visokoškolska ustanova prema broju studenata i nastavnika
- atraktivnost za najbolje studente iz cijele Hrvatske
- veliki intelektualni potencijal profesora i studenata
- spremnost i ustrajnost u odolijevanju društvenim pritiscima radi očuvanja integriteta i digniteta Sveučilišta
- svijest o vlastitoj odgovornosti za razvoj
- svjetski prepoznatljivi pojedinci i skupine
- veliki profesionalni potencijal bivših studenata

Slabosti (Weaknesses):

- pasivnost i suzdržanost prema promjenama jednog dijela članica Sveučilišta
- nepostojanje cjelovite strategije razvoja
- dezintegriranost i neodgovarajuće upravljanje Sveučilištem

- razmrvljenost i nedovoljno povezivanje znanosti i obrazovanja u obrazovnom procesu
- pretežna usmjerenost u nastavi na prijenos informacija i “usvajanje” znanja
- neodgovarajuća infrastruktura, posebno u području informatizacije sustava, i općenito zastarjela oprema
- nerazvijen sustav osiguravanja kvalitete
- neodgovarajući odnosi s okolinom i javnosti
- neodgovarajuća upisna politika
- neusklađenost nastavnih programa s društvenim potrebama, posebno s europskim procesima “harmoniziranja” visoke naobrazbe
- neodgovarajuća politika zapošljavanja na Sveučilištu
- nepostojeća znanstvena politika na Sveučilištu

Mogućnosti (Opportunities):

- uvažavanje sugestija akademske zajednice pri donošenju zakonskih rješenja
- uvažavanje savjetodavne uloge Sveučilišta u razvoju nacionalne obrazovne i znanstvene politike
- usklađivanje s europskim sustavima u visokoj naobrazbi
- osuvremenjivanje nastavnih i znanstvenih programa u skladu sa suvremenim znanstvenim i obrazovnim postignućima te društvenim potrebama
- upisna politika koja će, polazeći od društvenih potreba, nastojati uravnotežiti postojeće kapacitete visokoškolskih ustanova s interesima studenata za pojedina područja
- povećanje suradnje u nastavi i istraživanjima s visokoškolskim i znanstvenim institucijama na lokalnoj, regionalnoj i globalnoj razini
- povećanje konkurentnosti obrazovnih programa na internacionalnoj razini
- povećanje mobilnosti nastavnika i studenata na sveučilišnoj, državnoj i međunarodnoj razini
- uspostava funkcionalnih veza s prosvjetom, kulturom i gospodarstvom

Ograničenja ili prijetnje (Threats):

- shvaćanje visokog obrazovanja kao potrošnje, a ne investicije u ljudske resurse
- nepostojanje državne strategije razvoja visokog obrazovanja
- donošenje zakonskih rješenja neusklađenih s europskim normama
- nepovoljna gospodarska situacija u zemlji i nedostatak materijalnih sredstava potrebnih za promjenu
- “odljev mozgova”
- nekontrolirana ekspanzija visoke naobrazbe na štetu kvalitete nastave
- nepostojanje autonomije sveučilišta u europskom smislu
- Zagreb kao zajednica koja ne prepoznaje važnost i doprinos Sveučilišta gradu
- nedovoljno razumijevanje temeljnih problema visokog obrazovanja i Sveučilišta od donositelja političkih odluka
- preuzimanje “gotovih” inozemnih rješenja, neprimjerenih našim prilikama
- slabe povratne veze između gospodarstva i Sveučilišta

Ciljevi:

- institucijska autonomija i uspostava integriranog Sveučilišta
- uspostava financijske autonomije Sveučilišta temeljene na "lump sum" proračunu
- razvoj cjeloživotnog obrazovanja
- prilagodba nastavnih programa europskim iskustvima i trendovima
- razvoj sustava za osiguravanje kvalitete
- autonomno zaključivanje o zaposleničkoj politici i razvoj kadrovske politike
- stvaranje novog partnerstva s gospodarstvom, vladom, nevladinim organizacijama te civilnim i kulturnim institucijama
- zaživljavanje visokih standarda i kriterija u sveučilišnom životu koji nas kvalificiraju kao konkurentne partnere u Europi
- zadržavanje vodeće znanstvene i nastavne pozicije u zemlji
- osuvremenjivanje infrastrukture

Kakvo Sveučilište u Zagrebu zamišljamo

Želimo da razvojna strategija Sveučilišta koja polazi od spomenutih ciljeva posluži kao temelj ozbiljne i sveobuhvatne 10-godišnje reforme koja bi koincidirala s reformama u europskom sveučilišnom prostoru i kojom bi naše Sveučilište do 2010. godine postalo jednim od prestižnih europskih sveučilišta.

Sveučilište u Zagrebu zamišljamo kao snažnu, autonomnu i integriranu akademsku zajednicu nastavnika-istraživača, umjetnika i studenata inkorporiranu u međunarodnu sveučilišnu mrežu. Isto tako u sljedećem desetljeću Sveučilište vidimo:

- kao glavnog nositelja sustava cjeloživotnog obrazovanja u društvu usmjeravajući se na jačanje poslijediplomskih programa (znanstvenih i stručnih) relevantnih za društveni razvoj, a ujedno privlačnih i konkurentnih i na europskom prostoru
- kao snažno i prepoznatljivo središte znanstvenog i umjetničkog rada koje će okupljati domaće i međunarodne timove oko izazovnih i kvalitetnih projekata
- kao ključno mjesto u zemlji za razvoj modela evaluacije i osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju.

Takvo će Sveučilište uspješno ostvarivati svoju temeljnu zadaću koja se sastoji:

- u obrazovanju stručnjaka koji će svojim radom i društvenim djelovanjem pridonijeti povećanju opće kvalitete života svih građana
- u pripremanju budućih sveučilišnih nastavnika i istraživača koji će pridonositi razvoju samog sustava visokog obrazovanja i znanosti
- u povezivanju ljudi, znanja i informacija unutar akademske zajednice, kao i s ostalim društvenim podsustavima kako bi se potaknula uspostava društva znanja, učenja i tolerancije.

Kako upravljati promjenom na Sveučilištu

Inicijativa *Iskorak 2001*, pokrenuvši izradu razvojne strategije, pokazala je da u sveučilišnoj zajednici raste svijest o nužnosti promjena u svim ključnim područjima funkcioniranja Sveučilišta. U ovom trenutku spremnost na promjene

glavni je preduvjet organizacijskog rasta te postizanja visoke kvalitete i kompetitivnosti u nacionalnim i internacionalnim razmjerima. Na osobnoj razini promjena otvara mogućnosti profesionalnog i osobnog razvoja svakog člana akademske zajednice.

Želimo li ostvariti ciljeve opisane u ovom dokumentu, važno je prepoznati i voditi računa o fazama procesa promjene:

- Prvi korak u aktivnom upravljanju promjenama jest stvaranje razvojne strategije Sveučilišta.
- Drugi je korak informiranje svih članova akademske zajednice i sudionika u procesu visokog obrazovanja o razlozima i naravi promjena te omogućavanje otvorenog izražavanja ideja, mišljenja i prijedloga.
- Treći je korak prepoznavanje prioriteta u promjenama, kako na razini cjelokupnog sustava, tako i na razini pojedinih sastavnica Sveučilišta.
- Četvrti je korak izrada realističnih operativnih planova s jasno zadanim vremenskim okvirima te pokusna primjena pojedinih mjera radi pravodobnog identificiranja teškoća u provedbi i njihova rješavanja.
- Peti je korak implementiranje mjera u sustav uz kontinuirano praćenje i mjerenje učinaka promjena radi fleksibilnog postupanja s promjenama.
- Šesti je korak okretanje prema novom razvojnom ciklusu.

Stoga ovim dokumentom pozivamo akademsku zajednicu da se priključi inicijativi *Iskoraka 2001* i preuzme svoj dio odgovornosti za unapređenje razvoja našeg Sveučilišta.

2. RAZVOJNA PODRUČJA

2.1. ORGANIZACIJA SVEUČILIŠTA

Razvojni ciljevi

Osnovni organizacijski cilj *Iskoraka 2001* jest integracija Sveučilišta u Zagrebu funkcionalnim i organskim povezivanjem njegovih sadašnjih dijelova. Sveučilište u Zagrebu danas obuhvaća sve važnije znanstvene, umjetničke i stručne discipline, kako istraživački, umjetničko-produkcijski tako i nastavno, pa bi stoga trebalo zadržati ulogu središnje hrvatske kulturne institucije. Za ostvarenje te temeljne zadaće ključno je prožimanje dvaju procesa: istraživačkog, kojim se razvijaju i promiču sva obuhvaćena znanstvena i umjetnička područja, i odgovarajućeg procesa prijenosa znanja na nove generacije, zasnovanog na suvremenim nastavnim i studijskim načelima. Jačanje Sveučilišta podrazumijeva podjelu djelatnosti na one koje se trebaju odvijati na razini cjelovitog sveučilišta i na one u kojima su njegovi dijelovi više ili manje autonomni, što ovisi o njegovoj misiji i statusu.

Za ostvarenje takve mnogostruke misije na velikom sveučilištu kakvo je naše važno je u njegovoj organizaciji postići ravnotežu između djelatnosti integriranih na razini jedinstvenog sveučilišta i decentraliziranih djelatnosti na razini pojedinih njegovih dijelova. Pri tome je ključno svaku djelatnost organizirati optimalno, polazeći od načela autonomnosti sveučilišne zajednice i autonomnosti njezinih dijelova, sve do autonomnosti i akademskih sloboda pojedinaca, članova Sveučilišta.

Sadašnje stanje

Sveučilište u Zagrebu velik je sustav, i po broju zaposlenih (više od 4 000 nastavnika i više od 2 000 administrativnog osoblja) i po broju studenata (sveukupno oko 60 000). Prema sadašnjoj organizacijskoj strukturi ono je labav konglomerat velikog broja visokih učilišta s jakim pravnom osobnošću (više od 30 fakulteta, akademija i drugih jedinica). Vrlo vjerojatno, zbog trenutnih strukturnih asimetrija, proces osnivanja novih visokih učilišta na Sveučilištu nije dovršen, čime će se pojačati stanje nestabilnosti uz opasnost njegova cijepanja. Sveučilište je, nadalje, fizički raspršeno po gradu, tako da bi ga se tek nakon krupnih graditeljskih i prometnih zahvata moglo preurediti u skup od četiri ili pet prepoznatljivih policentričnih cjelina (campusa). U tome, međutim, Sveučilište u Zagrebu nije iznimka u usporedbi s većinom tradicionalnih europskih sveučilišta. Stoga ta činjenica ne bi trebala predstavljati neposrednu smetnju organizacijskoj optimalizaciji.

Strateški koraci

A. Organizacijski oblik

Da bi se dvije spomenute dezintegrirajuće karakteristike kompenzirale i dosegla organska integriranost Sveučilišta u traženju njegova budućeg organizacijskog oblika, pošli smo od izražene znanstveno-nastavne profiliranosti

dijelova Sveučilišta kao mogućeg kohezivnog faktora. U tom bi sklopu dobro polazište moglo biti strukturiranje Sveučilišta po područjima, s poznatom klasifikacijom koja obuhvaća biomedicinsko, biotehničko, tehničko, društveno, humanističko i prirodoslovno znanstveno te umjetničko područje.

Iz njega slijedi model sveučilišne organizacije u tri razine - jedinstveno Sveučilište kao spoj područnih učilišta koja bi pak uključivala fakultete, akademije ili odjele, slijedeći podjelu pojedinog područja na znanstvena ili umjetnička polja i grane. Ovakvo povezivanje moglo bi imati više važnih pozitivnih učinaka. Njime bi se omogućio ravnomjeran razvoj njegovih sastavnih dijelova, u skladu sa strategijom razvoja cijelog Sveučilišta. Nadalje, uspostavili bi se uvjeti za ostvarenje moderne znanstveno-nastavne mreže unutar svakog područja i među područjima. Time bi se izbjeglo multipliciranje kapaciteta te omogućile inicijative prema jačoj interdisciplinarnosti i u istraživanjima i u studijima.

Predloženi organizacijski oblik omogućava stupnjevitu raspodjelu djelatnosti na tri razine, izloženu u sljedećoj točki. Takvom raspodjelom ovlasti omogućila bi se operativnost i bolja koordinacija u racionalnom upravljanju velikim sveučilišnim sustavom. Koordinacija u poslovanju ostvarila bi se kroz manja kolegijalna tijela, kako na razini cijelog Sveučilišta tako i unutar svakog područja. Time bismo, uz ostalo, izbjegli danas prisutna umnožavanja i paralelizme mnogih sveučilišnih službi i pogona. Konačno, trirazinska organizacija Sveučilišta omogućila bi jasnu prisutnost sastavnica sveučilišta sa specifičnim položajem, organizacijom, financiranjem i zahtjevima kao što su to npr. umjetničke akademije.

B. Raspodjela sveučilišnih djelatnosti

Uzimajući u obzir uvide u druge sveučilišne zajednice i polazeći od sadašnjeg sastava našeg Sveučilišta, ovdje ćemo, sukladno predloženoj organizacijskoj shemi, sveučilišne djelatnosti razvrstati u tri skupine: (1) one koje bi se odvijale na razini cjelovitog Sveučilišta, (2) one koje bi se ostvarivale unutar područnih učilišta, te (3) one koje su primarno ograničene na manje sveučilišne dijelove (fakultete, odjele, odsjeke, zavode, sveučilišne institute, laboratorije itd.).

Prva skupina djelatnosti uključuje:

- donošenje strateških odluka vezanih uz razvoj i budućnost Sveučilišta
- pregovore i dogovore s vanjskim, posebno državnim, tijelima te drugim sveučilištima, gospodarskim i znanstvenim organizacijama i sustavima itd.
- međunarodnu suradnju, uključujući i usklađivanje naših studijskih standarda s onima zemalja Europske Unije
- ovjeru (akreditacija) nastavnih programa
- utvrđivanje upisnih pokazatelja
- koordinaciju poslova vezanih uz upise radi uspostave jedinstvenog umreženog sustava provođenja upisa i ostalih administrativnih poslova vezanih uz studente i studiranje
- provjeru kvalitete nastavnih programa i nastavnog procesa
- postupke priznavanja istovrijednosti sveučilišnih diploma
- brigu o dodatnoj i permanentnoj naobrazbi sadašnjih i prijašnjih studenata
- nakladničku djelatnost i medijsko predstavljanje Sveučilišta
- pitanja vezana uz studentski standard (infrastruktura, smještaj, prehrana...)
- sportske i rekreacijske aktivnosti članova Sveučilišta

- usklađivanje i pokretanje multidisciplinarnih projekata koji povezuju više znanstvenih i umjetničkih područja
- utvrđivanje smjernica zapošljavanja novih kadrova
- utvrđivanje planova krupnih investicija i investicijskog održavanja
- utvrđivanje planova nabavki krupne istraživačke i nastavne opreme
- brigu o knjižnom fondu Sveučilišta
- brigu o sveučilišnoj riznici i arhivu.

Druga skupina djelatnosti uključuje:

- strateške odluke o razvoju određenog znanstvenog ili umjetničkog područja
- planiranje optimalne kadrovske obnove za dano područje
- utvrđivanje kriterija izbora u znanstveno-nastavna odnosno umjetničko-nastavna zvanja unutar danog područja i njihova provjera pri pojedinom izboru
- odluke o krupnijim ulaganjima u znanstvenu, umjetničko-produkcijsku i nastavnu opremu
- usklađeno organiziranje nastave unutar određenog područja, posebno pokretanje interdisciplinarnih programa
- brigu o zastupljenosti i kvalitetnoj provedbi nastave vezane uz discipline iz određenog područja na drugim dijelovima Sveučilišta
- osnivanje laboratorija, instituta, istraživačkih skupina, umjetničkih radionica i projekata, razvojnih centara, parkova i slično, vezanih uz dano područje
- pokretanje i osiguravanje uvjeta za uspješnu suradnju, kako s odgovarajućim institucijama izvan Sveučilišta tako i s inozemcima
- pokretanje interdisciplinarnih istraživačkih projekata te projekata vezanih uz usmjerena i inovacijska istraživanja
- pokretanje postupka osnivanja novih sveučilišnih jedinica, u skladu s razvojem danog područja.

Treća skupina djelatnosti uključuje:

- osiguravanje kvalitete studija
- pokretanje i provedbu znanstvenih i umjetničko-produkcijskih projekata i tema
- osnivanje novih i razvoj postojećih istraživačkih kapaciteta na razini odgovarajuće znanstvene ili umjetničke discipline
- brigu o poboljšanju uvjeta nastavnog, istraživačkog i umjetničko-produkcijskog procesa
- odluke o kadrovima na razini pojedinih polja i grana
- uspostavljanje kontakta s domaćim i inozemnim organizacijama te pokretanje odgovarajuće znanstvene, umjetničke, nastavne i stručne suradnje
- osiguravanje uvjeta za slobodu inicijative pojedinaca i skupina istraživača-nastavnika i studenata u znanstvenim, umjetničkim, nastavnim i stručnim djelatnostima.

Očekivani ishodi

Prijelazom na predloženu organizacijsku strukturu Sveučilišta i odgovarajućom raspodjelom djelatnosti i ovlasti na tri razine očekuje se:

- poboljšanje kvalitete istraživanja i studija, čime bi se povećala kompatibilnost i kompetitivnost Sveučilišta na nacionalnom i međunarodnom planu

- optimalna organiziranost akademskog djelovanja i racionalnog poslovanja, čime bi se dosegnuo standardni stupanj i autonomnosti Sveučilišta i komplementarnih autonomnosti njegovih dijelova.

Prepreke i teškoće

Negativne karakteristike i tendencije spomenute u opisu *Sadašnjeg stanja* Sveučilišta mogle bi se perpetuirati i u budućnosti te biti uzrokom drukčijih, manje učinkovitih, ili čak neučinkovitih, modela promjena visokoškolskog sustava u Hrvatskoj, općenito, i posebno sveučilišnog sustava.

U razmatranjima različitih mogućnosti posebno su se razmatrali potencijalni razlozi za osnivanje manjih sveučilišta koja bi obuhvatila pojedina područja sadašnjeg sveučilišta. Uočeno je više negativnih aspekata takvih opcija. Poblježe, osnivanjem uskih (ili užih) strukovnih sveučilišta izgubilo bi se sadašnje komplementarno prožimanje raznorodnih znanstvenih i umjetničkih područja, što bi neizbježno vodilo uspostavi paralelnih kapaciteta, i to u situaciji kada očigledno ne postoji, niti će u doglednoj budućnosti postojati, dovoljno kvalitetnih infrastrukturnih i kadrovskih resursa nužnih za takva multipliciranja. Do sličnih bi posljedica dovelo i osnivanje više prostorno koncentriranih sveučilišta na prostorima današnjeg Sveučilišta.

Stav je radne skupine kako se takvim potezima ne bi postigla financijska racionalizacija te kako bi se ozbiljno ugrozila sadašnja razina kvalitete znanstvenih i nastavnih sveučilišnih djelatnosti. Smatramo da bi samo preobrazbom prema organizacijski i djelatno integriranoj visokoškolskoj instituciji, po modelu prikazanom u ovoj platformi, naše Sveučilište dosegnuo razinu kojom bi se ponovno priključilo krugu modernih europskih sveučilišta.

Potrebno je spomenuti i nekoliko kritičkih, ponekad osjetljivih, pitanja vezanih uz izloženi koncept organiziranja Sveučilišta na tri razine. Nije isključeno da se taj model u sadašnjem trenutku neće svima činiti jednako prikladnim za sve dijelove Sveučilišta. Stoga bi bilo uputno stupanj i moduse povezanosti današnjih visokih učilišta u učilišne grozdove razvijati oprezno i postupno, uzimajući u obzir specifičnosti, različite tradicije, znanstvene, stručne ili umjetničke interese, projekcije budućeg razvoja itd. Treba se nadati da će u samoj realizaciji ove sheme sve više jačati spoznaja kako koracima prema većem stupnju integriranosti svi dobivaju i nitko ne gubi. Time će se zasigurno eliminirati strahovi i dvojbe koje su često pratile i dosadašnje pokušaje u tom smjeru i današnja promišljanja i rasprave.

Konačno, važno je istaknuti kako se novom shemom ne bi bitnije smanjio postojeći stupanj financijske i poslovne samostalnosti današnjih sveučilišnih sastavnica, te kako bi se i nadalje podržavala njihova poduzetnost i inicijativnost. Posebno, ostvarenjem samostalnog sveučilišnog proračuna, sredstva iz tog izvora raspoređivala bi se sa sveučilišne razine stupnjevito, po područnim učilištima i njegovim dijelovima, nakon što se ustanove cijene pojedinih studija i ostali relevantni parametri. S druge strane, pojedine sveučilišne sastavnice i dalje bi autonomno raspolagale svojim izravnim prihodima, uz dogovorno odvajanje manjeg dijela tih prihoda za zajedničke potrebe vezane uz navedene integrativne djelatnosti.

Mjere

Za postupnu provedbu predloženih strateških koraka od ključne je važnosti uspostaviti zakonske pretpostavke kojima bi se omogućile promjene u organizacijskom obliku Sveučilišta i njegovom poslovanju. Nadalje, da bi se pospješilo organsko povezivanje Sveučilišta, predlaže se osnivanje nekoliko središnjih sveučilišnih ureda i centara.

A. Zakonska podloga za organizacijsko povezivanje

Mišljenja smo da bi budući zakonski dokumenti, pobliže *Zakon o visokim učilištima* i *Zakon o znanstvenoistraživačkoj djelatnosti*, trebali definirati osnovna načela, dok bi Statut Sveučilišta trebao definirati sve potankosti potrebne za uspostavu funkcionalnih i organizacijskih aspekata izložene sheme. Drugim riječima, zakoni bi trebali zadati okvire unutar kojih bi se mogla naći optimalna rješenja za svako hrvatsko sveučilište, pa tako i za naše.

U nalaženju optimalnih rješenja poželjna je puna suradnja radnih skupina Ministarstva znanosti i tehnologije i odgovarajućih skupina i tijela unutar sveučilišne zajednice.

Posebno ističemo da će u narednim raspravama i radu na zakonskim dokumentima biti posebno važno naći rješenja vezana uz sljedeća, uglavnom otvorena, pitanja:

- usklađivanje stupnjeva pravne osobnosti pojedinih razina i dijelova Sveučilišta
- raspodjelu ovlasti na navedene tri razine organizacijske strukture
- definiranje odgovarajućih upravnih i akademskih tijela te njihova izbora ili postavljanja
- utvrđivanje prava i obveza pojedinih dijelova Sveučilišta u akademskim, vlasničkim, financijskim i drugim pitanjima.

B. Mjere prema organskom povezivanju

Pojedine zajedničke sveučilišne djelatnosti iz prve skupine u poglavlju *Strateški koraci* mogle bi se pokrenuti u bliskoj budućnosti, osnivanjem odgovarajućih središnjih ureda.

Određenije, predlaže se osnivanje ovih sveučilišnih ureda ili centara:

- za osiguravanje i provjeru kvalitete studijskih institucija i programa
- za međunarodnu suradnju
- za unapređenje nastave
- za organizaciju i provedbu upisa
- za suradnju s gospodarstvom i ostalim zainteresiranim društvenim subjektima
- za informatizaciju sveučilišta i studija
- za nove interdisciplinarne, znanstvene i nastavne pogone i programe
- za praćenje usklađenosti programa i sustava studiranja s programima sveučilišta u Europi (ili EU).

2.2. PRIMJENA INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA

Razvojni ciljevi

Primjenom informacijskih tehnologija (IT) u svim aktivnostima u okviru Sveučilišta mogu se postići ne samo velike materijalne i novčane uštede već i uvelike olakšati i unaprijediti rad i život studenata i nastavnika. Međutim, prava snaga IT-a koristi se tek njezinom primjenom u samom obrazovnom procesu i njegovoj preobrazbi. Mogućnosti boljeg objašnjavanja primjenom računalnih simulacija, korištenjem računala za provođenje virtualnih pokusa te samoprovjere znanja od studenata, bitno se povećava kakvoća stečenog znanja i vještina, kao i učinkovitost obrazovnog procesa. Primjenom IT-a omogućava se preobrazba obrazovanja iz podučavanja u učenje, preobrazba nastavnika iz predavača i ispitivača u mentore i poticatelje učenja. Jedino intenzivnom i ekstenzivnom primjenom IT-a moguće je ostvariti potreban protok informacija i znanja između znanstvenoistraživačke i visokoškolske zajednice i njezinih partnera u svijetu, kao i s hrvatskim gospodarstvom i društvom u cjelini.

Za iskorištavanje jedinstvenih mogućnosti koje nudi primjena IT-a te za ostvarenje ciljeva zacrtanih ovim dokumentom potrebno je:

- omogućiti svim studentima i nastavnicima potpuno slobodan i, za njih, besplatan pristup Internetu u njihovom radnom okruženju, svim objektima sveučilišta te od kuće
- staviti na raspolaganje svu potrebnu računalnu i drugu opremu te programske alate i aplikacije u dovoljnim količinama te osigurati odgovarajuću podršku pri korištenju
- omogućiti studentima i nastavnicima nabavu računala i programske opreme za osobne potrebe, pod povoljnim uvjetima
- uspostaviti «Informacijski sustav sveučilišta» (ISS) koji će informacijski povezati sve organizacijske i administrativne aktivnosti u okviru Sveučilišta te omogućiti pojedincima obavljanje svih funkcija (obaveza i prava) na daljinu
- uspostaviti centar za primjenu IT-a u obrazovanju kao potporu nastavnicima te potaknuti nastajanje novih poduzeća za proizvodnju digitalnih obrazovnih materijala
- omogućiti studentima, nastavnicima i znanstvenicima, za njih besplatan, pristup svim relevantnim i potrebnim svjetskim znanstvenim bazama podataka i informacijskim servisima
- uspostaviti i trajno održavati baze podataka i informacijske servise s domaćim znanstvenim informacijama te osigurati da su sve dostupne i na hrvatskom i na engleskom jeziku
- aktivno poticati pokretanje pilot projekata inovativne primjene IT-a u različitim strukama s ciljem povezivanja Sveučilišta i gospodarstva, stjecanja iskustva (znanstvenika) u primjeni IT-a u pojedinim strukama te stjecanje iskustava (studenata) u projektnom radu.

Očekivani ishodi

Ostvarenjem navedenih ciljeva:

- sva svjetska znanstvena dostignuća (uključujući i mnoge alate) bit će trenutno dostupna svakom hrvatskom znanstveniku i studentu
- sva domaća znanstvena dostignuća bit će trenutno dostupna domaćoj i svjetskoj javnosti
- proces obrazovanja bit će prilagođen potrebama i mogućnostima studenata, a svi potrebni materijali, alati i informacije stalno će im biti na raspolaganju
- studenti i nastavnici minimum će vremena i energije trošiti na administrativne i organizacijske te druge sporedne aktivnosti
- građani, gospodarstvo i državna uprava imat će trenutno, trajan i detaljan uvid u mogućnosti, aktivnosti i rezultate Sveučilišta
- Sveučilište će ostvariti svoju prirodnu ulogu društvenog pionira i motora razvoja gospodarstva i društva u cjelini.

Teškoće i prepreke

Teškoće i prepreke k ostvarenju navedenih ciljeva vrlo su slične onima na putu općeg razvitka Republike Hrvatske, a mogu se razvrstati na kulturne, infrastrukturne i financijske:

- većina nastavnika ne pozna, ne razumije i ne koristi se aktivno IT-om
- nepostojanje strategije informatizacije znanosti i visokog školstva na (operativnoj) razini državne uprave
- Sabor ne vidi u Sveučilištu niti u IT-u sredstvo za ostvarenje napretka i blagostanja te se ne koristi njima u ostvarenju svojih zadataka
- nedostatna dosadašnja ulaganja u izgradnju informacijske infrastrukture na Sveučilištu te nepostojanje novčanih izvora za potrebna buduća ulaganja
- nedostatak motivacije u studenata da aktivno pridonose promjenama na bolje
- posvemašnji izostanak potrebe za suradnjom unutar Sveučilišta, kako na institucionalnoj tako i na osobnoj razini
- nepostojanje centara potpore za razvoj Sveučilišta, trajno obrazovanje nastavnika te primjenu novih obrazovnih tehnologija.

Strateški koraci

Strateškim koracima treba omogućiti stvaranje klime, okruženja i infrastrukture potrebne za ostvarenje ciljeva:

- promotivnim djelovanjem te lobiranjem podići svijest o važnosti i ulozi Sveučilišta i mogućnostima IT-a u stratega i financijera
- intenzivno i trajno obrazovati studente, nastavnike i uprave u korištenju, primjeni i mogućnostima IT-a
- u potpunosti iskoristiti sve postojeće resurse

- stvoriti dovoljno pozitivnih primjera koji će potkrijepiti sva djelovanja i stvoriti pozitivno ozračje i unutar Sveučilišta i u svim relevantnim strukturama izvan njega.

Mjere

Teškoće i problemi ozbiljni su i veliki, a strateški koraci usmjereni na dugoročno djelovanje. Unatoč tome, moguće je ostvariti značajne i vidljive rezultate već u kratkom roku (godina do dvije) primjenom odgovarajućih mjera:

- obrazovanjem osigurati da se godišnje 35% nastavnika zna koristiti IT-om
- za uprave sveučilišnih ustanova organizirati predavanja, posjete i primjere primjene IT-a u obrazovnim i administrativnim aktivnostima
- osigurati da svi studenti Sveučilišta stječu dovoljnu i jednaku naobrazbu u korištenju i primjeni IT-a već od prve godine studija 2002./2003.
- napraviti plan izgradnje informacijske infrastrukture i lobiranjem u Saboru osigurati potrebna sredstva u proračunu za 2002.
- zatražiti od svih visokih učilišta Sveučilišta da u roku od jedne godine svi podaci o studiju, kao i svi podaci o održavanju i rezultatima ispita budu dostupni na Internetu, kao i putem govornih automata i SMS-poruka
- pokrenuti osnivanje centra za primjenu IT-a u obrazovanju kao potpore nastavnicima
- autoritetom i ugledom Sveučilišta pokrenuti nekoliko pilot projekata suradnje Sveučilišta s gospodarstvom i državnom upravom na primjeni IT-a u različitim područjima (poput zdravstva, turizma, pravosuđa i sl.).

2.3. NASTAVA I STUDENTI

Radna skupina za područje *Nastava i studenti* prepoznala je četiri ključna segmenta koji, premda međuovisni, zahtijevaju zasebnu analizu. U okviru svakog segmenta izloženi su razvojni ciljevi, očekivani ishodi, prepreke i teškoće te strateški koraci i mjere. Ti ključni segmenti jesu:

1. *Organizacija studija iz perspektive cjeloživotnog obrazovanja*
2. *Nastavni programi i izvođenje nastave*
3. *Položaj i uloga studenata u obrazovnom procesu*
4. *Položaj i uloga visokoškolskih nastavnika.*

2.3.1. Organizacija studija iz perspektive cjeloživotnog obrazovanja

Razvojni ciljevi

S obzirom na brzinu proizvodnje znanja i silinu razvoja novih tehnologija u pojedinim područjima, jednokratno stečeno znanje brzo zastarijeva i postaje neupotrebljivo. Stoga visoko obrazovanje mora postati ključni nositelj sustava cjeloživotnog obrazovanja, što podrazumijeva duboke promjene u sustavu dodiplomskih i poslijediplomskih studija.

Na dodiplomskoj razini valja težiti uspostavi fleksibilnije oblikovanih programa i raznovrsnijih mogućnosti studiranja. S jedne strane to znači uključivanje stručnih studija sa završnošću nakon tri godine. S druge, to podrazumijeva i akademske studije koji u pravilu nemaju mogućnost završnosti nakon tri ili četiri godine (BA), već je dobivaju stjecanjem stupnja magistra u određenom području.

Glavno težište valja postaviti na bogatoj i raznovrsnoj poslijediplomskoj nastavi koja će uz studij za stjecanje znanstvenih zvanja nuditi i mnoštvo specijalističkih i stručnih programa. Posebnu važnost valja posvetiti kraćim programima ciljanog (subspecijalističkog) usavršavanja, oblikovanog prema potrebama vanjskih konkretnih naručitelja, kao i kraće programe “periodičkog osvježavanja znanja”.

Očekivani ishodi

Ishodi ovakvog pristupa jesu:

- podizanje opće razine obrazovanja u društvu
- bolja horizontalna i vertikalna prohodnost u studiranju
- djelotvorno suočavanje s brzomijenjajućim uvjetima rada u pojedinim djelatnostima
- obrazovanje primjereno potrebama pojedinih korisnika i naručitelja
- brzo i uspješno odgovaranje na promjene na lokalnoj i globalnoj razini
- pružanje dodatnih obrazovnih šansi.

Teškoće i prepreke

Kao glavne teškoće u ostvarivanju koncepta cjeloživotnog obrazovanja uočava se:

- neprepoznavanje uloge Sveučilišta u kontinuiranom cjeloživotnom obrazovanju
- tromost i otpor prema promjenama na razini poslijediplomskog obrazovanja
- nejasno financiranje i rizičnost poslijediplomskih programa
- nepoznavanje potreba različitih korisnika.

Strateški koraci

Strateški koraci u području organizacije studija iz perspektive cjeloživotnog obrazovanja uključuju:

- kontinuirano praćenje obrazovnih potreba za pojedinim vrstama cjeloživotnog obrazovanja
- dogovaranje s pojedinim strukovnim udruženjima o razradi modela licenciranja zanimanja s obvezom kontinuiranog usavršavanja
- promjenu upisne politike na pojedinim razinama visokoškolskog obrazovanja, davanjem “druge obrazovne šanse” posebno na dodiplomskoj razini
- kontinuirano praćenje obrazovnih potreba za pojedinim vrstama cjeloživotnog obrazovanja
- razvoj koncepta “otvorenih odjela”, uvođenje suvremene tehnologije poput “nastave na daljinu”
- otvaranje mogućnosti interdisciplinarnog kombiniranja programa prema potrebama korisnika
- izlazak s programima usavršavanja izvan fakulteta ususret korisnicima u “svijetu rada”.

Mjere

Mjere za ostvarenje navedenih strateških koraka jesu:

- poticanje istraživanja potreba i razrada mehanizama povezivanja s vanjskim korisnicima i naručiteljima specijalističkih programa
- uključivanje stručnih studija u dodiplomske programe
- uvođenje i provjera modela organizacije studija u skladu s europskim pristupom o harmonizaciji visokog školstva (Bolonjska deklaracija): (3 godine dodiplomskog studija + 2 godine magistarskog ili specijalističkog studija + 3 godine doktorskog studija odnosno subspecijalizacije)
- preispitivanje i promjena sadašnjeg načina stjecanja akademskih zvanja (primjerice naši petogodišnji studiji završavaju sa stupnjem B.Sc., dok se u Europi stječe stupanj M.Sc.)
- poticanje razvoja sveučilišnih interdisciplinarnih programa na dodiplomskoj, a osobito na poslijediplomskoj razini
- uvođenje kraćih programa “stručnog osvježavanja” i užih specijalizacija.

2.3.2. Nastavni programi i izvođenje nastave

Razvojni ciljevi

Nastavni programi kojima bi se uspješno ostvarivali vanjski i unutrašnji ciljevi visokog obrazovanja trebaju biti izgrađeni kao mreže pojmova ili ključnih tema u središnjem području i srodnim područjima. Programi moraju biti fleksibilni u prilagodbi potrebama korisnika. Trebaju imati ugrađenu obvezu inoviranja u skladu s razvojem znanstvenih i stručnih spoznaja, kao i u skladu s razvojem nastavnih postupaka i sredstava. Izvedba programa mora počivati na “pristupu usmjerenom na studente” s težištem na konstrukciji “uporabnog znanja” umjesto na gomilanju “uskladištenog znanja”. Takva obrazovna paradigma podrazumijeva:

- pristupe poučavanju koji potiču aktivan odnos prema građi i “dubinsku” obradu informacija u svrhu, tj. težište treba biti na projektnom, egzemplarnom i iskustvenom pristupu u pojedinim područjima
- nastavne metode koje u studenata razvijaju intrinzičnu motivaciju za učenjem i istraživanjem te osjećaj samoučinkovitosti
- nastavne situacije koje olakšavaju prijenos teorijskih spoznaja i modela na rješavanje problemskih situacija, kao i mogućnost generalizacije na temelju pojedinačnih primjera
- sustav kontinuiranog praćenja i primjena višestrukih metoda procjene postignuća radi većeg angažmana i bolje prolaznosti studenata.

Očekivani ishodi

Ishodi takvih pristupa u nastavi jesu:

- programi koji se oslanjaju na rezultate znanosti te potiču razvoj znanosti, tehnike i društvenih odnosa
- programi koji omogućavaju djelotvorno uključivanje u tržište radne snage, brzo postizanje visoke razine kompetitivnih znanja i vještina, njihovu obnovu, ali i promjenu
- nastava koja više angažira nastavnika, potiče dvosmjernu komunikaciju sa studentima i omogućava bolji uvid u njihovo razumijevanje i postignuće
- nastava koja studentu omogućava dubinsko razumijevanje građe, razvija osjećaj samopouzdanja te smanjuje izgleda za neuspjeh i stvaranje osjećaja “naučene bespomoćnosti”
- visoka razina konceptualnih, proceduralnih i transformativnih znanja i vještina te prihvaćanja znanstvenih i socijalnih vrijednosti od svih sudionika u procesu visokog obrazovanja
- kreativan i kritički odnos studenata prema akademskim sadržajima, znanstvenim teorijama i društvenim fenomenima te razvijanje fleksibilnosti i tolerancije prema novini i različitosti.

Teškoće i prepreke

Teškoće koje otežavaju izradu i provedbu takvih nastavnih programa jesu:

- zanemarivanje korisnika visokog obrazovanja prilikom donošenja odluka o svrsi, ciljevima, zadacima, sadržajima i metodama visokoškolskih programa
- krutost programa i njihova zatvorenost u uža područja
- pre naglašavanje povijesnog pristupa i gomilanje ukladištenog znanja
- pre naglašenost *ex cathedra* poučavanja nasuprot interaktivnim, suradničkim i istraživačkim oblicima nastave (nedovoljno uključivanje studenta u projekte i istraživanja)
- nejasni i neujednačeni kriteriji postignuća i nepostojanje mehanizama vanjske evaluacije
- nedostatna sredstava za uvođenje novih tehnologija u nastavu.

Strateški koraci

Strateški koraci u ostvarivanju kurikuluma i nastave “usmjerene na studente” uključuju:

- povećanje udjela interaktivne i iskustvene nastave, posebno rad na projektima
- uključivanje kolega, postdiplomana i vanjskih eksperata (u akademskom području, ali i iz obrazovnih znanosti) u kontinuirani dijalog o razvoju/evaluaciji kurikuluma
- obveza redovitog obnavljanja/osvježivanja kurikuluma novim spoznajama
- dostupnost nastavnog materijala i uvođenje novih tehnologija u nastavi
- proizvodnja sveučilišnih udžbenika (ili u nuždi prevođenje) kao nastavnička obveza
- više mogućnosti/metoda za procjenu postignuća (uz normiranje preko bodovnog sustava).

Mjere

Mjere u svrhu unapređenja nastave jesu:

- pokusno uvođenje u jedan ili dva kolegija na svakom studiju okvirni omjer od 20 % predavanja/seminari, 30% vježbe/terenski rad, 30% studentski projekti/praksa, 20 % rad s mentorom (tj. smanjiti vrijeme sjedenja u predavaonicama, a povećati vrijeme aktivnog i samostalnog učenja i istraživanja u laboratorijima, knjižnicama i učionicama.)
- izrada novih normativa za veličinu studijskih grupa: 60 studenata za predavanja, 30 za seminare, 15 za vježbe i 5-10 studenata za laboratorijski i terenski rad, vanjsku praksu/projekte
- pokusna razrada trimestalnog kalendara, u kojem bi jedan trimestar bio posvećen projektima i/ili terenskom radu
- razrada sustava kontinuiranog praćenja rada studenata tijekom obrazovnog razdoblja s obzirom na rezultate postignute na vježbama, domaćim zadaćama, projektima i međuispitima (uz obvezu polaganja ispita neposredno nakon odslušanog kolegija)
- preoblikovanje programa u manje cjeline izvodive u okviru jednosemestralnih kolegija (važno i za razradu ECTS-sustava)

- otvaranje mogućnosti učenja na daljinu i e-komunikacija s mentorom
- uključivanje uglednih gostujućih profesora s inozemnih sveučilišta u nastavu, osobito u poslijediplomske programe s obvezom od najmanje 10% takve nastave
- redefiniranje upisnih modela koji će smanjiti “upisnu groznicu” i prijelaze nakon prve godine (npr. jedinstveni razredbeni ispiti za srodna područja, uz središnje raspoređivanje studenata u skladu s postignutim uspjehom i preferencijama).

2.3.3. Položaj i uloga studenata u obrazovnom procesu

Razvojni ciljevi

Temeljni odnos između studenata i ostalih sudionika u procesu visokog obrazovanja trebao bi biti *odnos između partnerstva i uzajamnosti*. Partnerski odnos treba omogućiti da studenti postanu ravnopravni sudionici obrazovnog procesa, koji se pojavljuju kao nositelji inicijativa i pokretači promjena u akademskoj i široj zajednici, te da ujedno postanu odgovorni i kompetentni građani i stručnjaci. Takav odnos podrazumijeva:

- poštovanje studenta kao cjelokupne ličnosti, uvažavanje njegovih potreba, interesa i prava
- demokratičnost odnosa, dostupnost svih sudionika i dvosmjernost u komunikaciji
- osiguravanje participacije u odlučivanju o bitnim pitanjima vezanim uz život, rad i budućnost
- mogućnost profesionalnog i osobnog savjetovanja i podrške u učenju i profesionalnom razvoju
- poticanje razvoja građanskih vrijednosti i poduzetničkih vještina.

Očekivani ishodi

Ishodi takvog partnerskog odnosa jesu:

- samopoštovanje i samopouzdanje studenata u mogućnosti ostvarenja vlastitih potencijala
- mogućnost zadovoljavanja raznovrsnih potreba studenata kroz različite oblike djelovanja na fakultetima
- spremnost studenata za preuzimanje odgovornosti za vlastito učenje i obrazovanje
- spremnost studenata za nastavak suradnje sa sveučilištem nakon napuštanja fakulteta
- motiviranost studenata za suradnju s nastavnim i znanstvenim osobljem na znanstvenim projektima i projektima vezanim uz unapređenje nastave.

Teškoće i prepreke

Teškoće u ostvarivanju takvog odnosa proizlaze iz nekih vanjskih i unutrašnjih činitelja:

- studiji se tretiraju velikim dijelom kao socijalna, a ne kao obrazovna kategorija, što pridonosi nemotiviranosti dijela studenata i sporom studiranju

- teška materijalna situacija većine studenata i zaokupljenost rješavanjem egzistencijalnih potreba
- samo deklarativna (ili nikakva) uključenost u proces odlučivanja
- pasivnost kao posljedica prethodnog obrazovnog (i ostalog) iskustva
- neposjedovanje učinkovitih mehanizama i odgovarajućih socijalnih vještina koje bi studentima omogućile uspješnije “zauzimanje za sebe”.

Strateški koraci

Strateški koraci u ostvarivanju partnerskog odnosa jesu:

- sustavno ispitivanje i praćenje studentskih potreba
- ostvarivanje boljih uvjeta za život i učenje u okviru sveučilišne zajednice
- promjena u kvaliteti komunikacije sa studentima mijenjanjem stavova i ponašanja ostalih sudionika obrazovnog procesa (nastavnika i administracije)
- ugrađivanje zaštitnih mehanizama kod narušenih odnosa (mogućnost pritužbi, primjena medijacije u rješavanju sukoba, primjena etičkog kodeksa i kućnog reda na fakultetima)
- uključivanje studenata u neposredno planiranje obrazovanog procesa na fakultetima i uvažavanje njihovog mišljenja na različitim razinama odlučivanja unutar sveučilišne zajednice
- redefiniranje upisnih modela koji će smanjiti “upisnu groznicu” i prijelaze nakon prve godine.

Mjere

Mjere za ostvarivanje partnerskog odnosa jesu:

- zajedničko pronalaženje rješenja za osiguravanje boljeg studentskog standarda, što uključuje okretanje vanjskim korisnicima: *gospodarstvu, lokalnoj zajednici*
- izrada standarda za opremljenost prostora za učenje na fakultetu i u studentskim domovima
- prilagođavanje fizičke okoline za studente s posebnim potrebama
- poboljšanje usluga preko weba: informiranost studenata o njihovim pravima i obvezama (*rokovi, ispiti, konzultacije*), pojednostavljenje administriranja (*prijave ispita, potvrde i sl.*)
- uvođenje sustava psihosocijalne podrške (*npr. kolegij “kako uspješno učiti” za bruoše ili fakultetsko savjetovalište za studente*)
- osiguravanje namjenskih sredstava na fakultetima i za poticanje samostalnih projekata vezanih uz akademska područja (*stručne tribine i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna putovanja*) ili izvan njih (*sport, civilni projekti, umjetničko djelovanje*)
- razvoj modela jedinstvenih razredbenih ispita za srodna područja, uz središnje raspoređivanje studenata u skladu s postignutim uspjehom i preferencijama
- subvencioniranje udžbenika, popusti za računala.

2.3.4. Položaj i uloga visokoškolskih nastavnika

Razvojni ciljevi

Uloga visokoškolskog nastavnika trebala bi se promijeniti u skladu s paradigmatom nastave "usmjerene na studente". Pritom je nužno udovoljiti zahtjevu za postizanjem visoke kompetencije i u znanstvenom radu i u nastavnom djelovanju. Sveučilišni nastavnik mora biti spreman razvijati se i usavršavati u oba područja djelovanja. U obrazovnom procesu pojavljuje se kao koordinator aktivnosti koji potiče studente na razmišljanje o problemima, na razvijanje kreativnog pristupa i kritičko razmišljanje o akademskoj disciplini, ali i o širim društvenim implikacijama primjene određenih znanstvenih postignuća.

Sveučilišni nastavnik treba postavljati jasne kriterije postignuća, davati primjerene povratne informacije o napretku/ili o zastoju. Treba biti lako dostupan i otvoren za dijalog sa studentima, podržavati njihove inicijative te biti spreman na raspravu i pregovore o zajedničkim obrazovnim ciljevima.

Očekivani ishodi

Ako nastavnik u svojoj ulozi ostvari spomenute ciljeve, to će se očitovati:

- u radnom entuzijazmu i uspješnom usklađivanju dviju dimenzija - istraživačke i nastavničke, te osjećaju samopouzdanja i zadovoljstva poslom
- u uživanju poštovanja i povjerenja od studenata (nastavnik se doživljava kao model ekspertnog ponašanja osjetljiv za etička pitanja vezana uz primjenu stručnih znanja)
- u spremnosti na promicanju struke u društvu te otvorenosti za dijalog i razmjenu znanja između akademske i neakademske sredine.

Teškoće i prepreke

Teškoće koje otežavaju kvalitetan rad i dovode do smanjenog osobnog zadovoljstva u nastavi dijelom su uvjetovane vanjskim materijalnim ograničenjima, nezadovoljavajućom opremljenošću nastavnim sredstvima i materijalima, ali i nekim unutrašnjim činiteljima:

- uvjerenju da je *biti kompetentan istraživač* dovoljan uvjet i za *biti dobar nastavnik*
- kulturalno uvjetovanim obrascima autoritarnog ponašanja i nedostatne komunikacijske vještine
- kriterijima izbora/napredovanja koji nemaju visoke zahtjeve u pogledu nastavničke uloge
- neizgrađenosti sustava stručnog osposobljavanja u području planiranja i izvođenja nastave.

Strateški koraci

Strateški koraci u svrhu poticanja veće učinkovitosti nastavnika jesu:

- ostvarenje dostojanstvenih i prikladnih uvjeta za rad, dostupnost suvremenih tehnologija u nastavi, kao i nastavnih materijala, literature
- obvezno i kontinuirano usavršavanje u području nastavničkog rada, kao i mogućnost napredovanja i znanstvenog usavršavanja (formalnog i neformalnog) u svim područjima obuhvaćenima visokom naobrazbom
- proširenje razmjene i suradnje nastavnika u srodnim područjima i ustanovama unutar zemlje i na međunarodnoj razini.

Mjere

Mjere u svrhu ostvarenja veće učinkovitosti i većeg osobnog zadovoljstva u nastavi jesu:

- obvezno veće ulaganje iz vlastitih prihoda fakulteta u materijalnu osnovicu (opremljenost i uređenje nastavnih prostora)
- izrada kriterija napredovanja u kojima se postavljaju stroži zahtjevi za ostvarenja nastavničke uloge (npr. obvezna produkcija nastavnih materijala: udžbenika, softwarea)
- redefiniranje nastavnih obveza i nastavne norme s obzirom na promijenjeni pristup realizaciji nastave
- primjena postupaka vanjske i unutrašnje evaluacije nastavnog rada
- izrada modela usavršavanja nastavnika - početnika uspostavom sveučilišnog centra za unapređenje nastave
- poticanje međunarodne suradnje i razmjene nastavnika preko sveučilišnog centra za međunarodnu suradnju.

2.4. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ ZNANOSTI

Uvod

Sveučilišno poslanje temelji se na *jedinstvu znanstvenog i nastavnog procesa* kao nezaobilaznoj vrijednosti. Sveučilišni nastavnici istodobno su znanstvenici. Lavoslav Ružička tu je normu izrazio tvrdnjom: "najbolja sveučilišna nastava je znanstveni rad". Nedjeljivost znanstvenog i nastavnog procesa proistječe iz spoznajne, metodologijske i aplikativne uloge znanosti kojom se na sveučilištu *stvara i održava akademski naboj* kao kritički element u edukacijskom procesu. Sveučilište bez znanstvene aktivnosti svodi se na deskriptivnu, kadšto i interpretativnu školu, s velikom opasnošću sadržajnog i procesualnog zastranjenja.

Sveučilište kao ustanova gaji i proizvodi *akademske vrijednosti* koje se na općoj ljestvici društvenih vrijednosti tradicionalno postavljaju visoko. Velikim dijelom pozitivne se akademske vrijednosti temelje na pokretačkoj snazi koju daju znanstvene aktivnosti. Sveučilišna baština, sveučilišna nezavisnost, sveučilišna pouzdanost siguran je jamac za *podizanje i odgoj novih naraštaja intelektualaca, vrsnih profesionalaca, kvalitetnih nositelja* društva budućnosti.

Sadašnje stanje

Znanstvena istraživanja izvan su sustavnog pristupa sveučilišne organizacije i temeljena su na individualnom projektnom pristupu. Projektni pristup održava i osigurava minimalni razvoj akademskih jezgara, zbog čega se na Sveučilištu susreće mozaična slika brojnih malih znanstvenih jezgara. Stalni opći nedostatak jest nesigurno i suboptimalno financiranje znanstvenih istraživanja, čime je uvelike ograničen sustavni i planski pristup istraživanjima.

Stanje istraživačke opreme i laboratorija krajnje je nezadovoljavajuće tako da metodologija znanstvenog istraživanja drastično zaostaje prema tehnološkim pomacima u pojedinim znanstvenim područjima.

Odnos prema gospodarskim i društvenim procesima u pružanju stručnih, razvojnih i primijenjenih istraživanja, rješenja i ekspertiza načelno je određen slabo propulzivnom ekonomijom i čestim društvenim obratima. Razvoj struka i sveučilišni prinos razvoju struka limitiran je tim izvanjskim čimbenicima. Osim slabosti gospodarstva, u ponašanju društva na državnoj razini može se prepoznati stihijski pristup, kadšto voluntarizam prema struci, znanosti i Sveučilištu. Nepostojanje strategije, te još više manjkavim provođenjem zacrtanih smjernica, trajno se stvara i održava nepovoljna klima za preuzimanje kreativne uloge Sveučilišta prema gospodarstvu i društvu.

Istodobno znanstvena istraživanja u zrelim društvima ubrzano preuzimaju pokretačku ulogu cijelih novih područja, ili pak revitaliziraju tradicionalne struke i područja života. Veliki zahtjevi za visokostručnim profesionalcima kadšto pokreću negativne migracijske trendove čime Sveučilište postaje inkubator za razvoj drugih sredina i društava.

Isto tako, isključenost Sveučilišta iz europskih integracijskih tokova i nedaće ratnih i poratnih društvenih uvjeta tijekom proteklog desetljeća pridonijele su stagnaciji uloge Sveučilišta u društvu.

Dio znanstvene i stručne sveučilišne javnosti još uvijek izražava elemente autarkičnosti i ideologijske obojenosti. Pozivanje na nacionalnu posebnost ponekad služi kao uporište i opravdanje za vlastitu izolaciju te za izbjegavanje usporedivosti i nezavisne mjerljivosti.

Opći ciljevi:

- pojačanje znanstvenog i stručnog stvaralaštva sadržajem, kvalitetom i opsegom
- sustavna ugradnja i promicanje međunarodnih mjerila akademske prepoznatljivosti u prosudbi sveučilišne znanstvene aktivnosti
- pojačanje suradnje Sveučilišta s javnim znanstvenim institutima
- osiguravanje uvjeta za minimalnu znanstvenu aktivnost ("blue sky - research") sveučilišnih nastavnika
- uravnoteženi razvoj znanstvenih polja i grana s obzirom na postojeći manjak ili višak znanstvenika i stručnjaka te pojedinih područja.
- institucijski poticaji projektima prijenosa znanja prema gospodarstvu (engl. knowledge transfer) te projektima izravne primjene znanja (engl. spin off – projekti).

Strateški koraci i mjere

Senat integriranog Sveučilišta mora preuzeti odlučivanje o zaposleničkim pitanjima i zaposleničkoj politici unutar standardne sveučilišne autonomije. Autonomno odlučivanje o izboru i unapređenjima na razini Senata ne samo da može pokrenuti stvarnu stručnu i znanstvenu kompetitivnost već može pokrenuti i sveučilišno shvaćanje odgovornosti prema svojoj misiji i prema društvu.

Realizaciju znanstvenih i stručnih projekata Sveučilište će pospješiti određenim administracijskim zahvatima.

U usporedbi s međunarodnim znanstvenim i stručnim projektima Sveučilište mora autonomno odlučivati o dodatnim poticajnim mjerama za njihovo ostvarivanje.

U skladu s koncepcijom jedinstva znanstvenog i nastavnog rada valja osigurati optimalne uvjete (uključujući financiranje) za neposredno uključivanje studenata, posebno postdiplomanada, u znanstvena i stručna istraživanja.

Sveučilište će od države zahtijevati ukidanje carine i poreza na dodanu vrijednost na potrošni znanstveni i stručni materijal i infrastrukturne elemente (kemikalije, instrumente, software itd.). Tim činom država bi odustala od tretiranja znanosti i stručnog razvoja kao potrošnje te dala šansu izravnim pozitivnim povratnim učincima sveučilišne znanosti i struke na razvoj društva.

Radi izbjegavanja negativnih učinaka "male sredine" valja uspostaviti sustav međunarodnih recenzija (recenziranje projekata i programa).

Sveučilište u Zagrebu će izraditi Strategijske smjernice međunarodne sveučilišne suradnje u području znanosti, nastave i prijenosa znanja. Takva postupanja, mjere i dokumenti imaju za cilj pojačati mobilnost sveučilištaraca i nastavnika, povećati akademsku razmjenu (sadržajno, razvojno i u postupcima) te promicati međunarodnu prepoznatljivost sveučilišta i sredine.

Osim unapređenja i proširivanja rada Poslijediplomskog središta Dubrovnik (engl. Center Advanced Academic Studies - CAAS) Sveučilište u Zagrebu će uložiti napore u osnivanje sveučilišnog kongresnog centra u Zagrebu.

Sveučilište će se založiti za integriranje javnih znanstvenih instituta u Sveučilište radi proširenja baze već izgrađenih akademskih ljudi i akademskih sadržaja te radi izravnog akademskog dobitka u naravi prostora i funkcionirajućih laboratorija.

Sveučilište je voljno prihvatiti znanstvene institute uz ove uvjete:

- prihvaćanje uvjeta sveučilišnog života i rada od znanstvenog instituta
- prihvaćanje obveze nadogradnje vlastite nastavničke djelatnosti i sudjelovanja u dodiplomskoj nastavi iznad minimalnih opterećenja
- prihvaćanje upravno-ustrojbenih i vlasničkih odnosa integriranog Sveučilišta.

Sveučilište se treba založiti za sustavno osiguravanje (minimalnih) znanstvenih proračuna za svakog sveučilišnog nastavnika. Takav minimalni sveučilišni proračun pojedinci bi komplementirali s vlastitim ostvarenim projektima.

Unutar integriranog Sveučilišta treba utvrditi preklapanje, suvišak ili nerazvijenost pojedinih područja, polja i grana te uvesti poticajne mjere odnosno mjere preusmjerenja.

2.5. ISTRAŽIVANJE, NASTAVA I RAZVOJ UMJETNOSTI

Uvod

Premda nastava umjetnosti na Sveučilištu traje već i dulje od jednoga stoljeća i premda se - u europskome kontekstu - upravo iz pripravnih, artistskih fakulteta (*facultas artium, faculty of arts*), još u 13. stoljeću, rađa npr. Filozofski fakultet, problem nastave, istraživanja i razvoja umjetnosti na europskim sveučilištima, pa tako i na našem, ostaje složenim problemom kojemu ni nove organizacije europskih sveučilišta nisu znale adekvatno izaći u susret.

Novo je doba, uvećavajući prostor utjecaja tehničkog na umjetničko područje, stvorilo k tomu i one probleme koji se više ne daju raspravljati na razini antiknog opozita:

tehne: umijeće, vještina / a-tehnia: ne umijeće, nevještina = umjetnost.

Izbor studenata koji će pohađati nastavu na umjetničkim fakultetima (akademijama) vezan je uz pojam poziva (vokacije), a ne znanja, što će već od početka uvjetovati drugi tip prijamnih ispita kandidatima koji se odlučuju na pohađanje studija na akademijama.

I sama nastava u proteklih stotinu godina na dramskoj, muzičkoj i likovnoj akademiji razvijala se pod posebnim uvjetima, a prije svega teško povezujući opće stručne i znanstvene svoje pretpostavke s potrebama raznovrsnih, a posebnih umjetničkih predmeta.

Nastava na našim akademijama zapravo je jednostoljetni proces rasprave o odnosu umijeća (*tehne*) s jedne strane i umjetnosti (*atehnia*) s druge, a sada je tu još i rasprava o izguranoosti tzv. "čiste" umjetnosti (*art*) na margine nastave i istraživanja.

Poznato je da je 19. stoljeće, putem Kantove pretpostavke o jednoj "produktivnoj mašti" (*synthesis speciosa*), nastojalo modernitetu ponuditi takvu maštu

kojom bi se i sam modernitet bitno razlikovao od prethodnoga vremena, a sveučilišna bi se nastava oslanjala na Geotheovu preradbu ove Kantove postavke, oslanjala bi se, naime, na "maštu za istinu stvarnosti" (*Eine Fantasie für die Wahrheit des Realen*).

Bio je to velik plan Sveučilišta čiji se tragovi, međutim, danas tek naziru. Nedvojbeno je da i o tim tragovima, premda se nekima oni mogu činiti zanemarivima, valja voditi računa u nastavi, u istraživačkim procesima i u razvoju umjetničkoga obrazovanja na Sveučilištu. Sigurno je, s druge strane, da je u području umjetnosti ušlo - na tehnološkoj razini, a da o estetikama ne govorimo - toliko toga da i nastava umjetnosti mora imati u vidu neke prethodne sintetičke upute kako bi mogla definirati svoje ciljeve, ali mora imati osiguranu i analitičku komponentu kako bi mogla držati *otvorenim* svoj interes za *dogadaj*, a to znači za provalu Novog, kojega treba znati i primiti i protumačiti.

Sve ovo ukratko nabrojeno pokazuje koliko je u nastavi umjetnosti staro povezano s novim i koliko su, pak, metodologije izložene promjenama, a vrijednosti tumačenjima.

Razvojne zadaće

S obzirom na organizacijski oblik koji predviđa *Iskorak 2001*, akademije imaju ove razvojne zadaće:

- osiguravanje zasebnog sadržaja i kvalitete studija
- pokretanje i provedba umjetničko-produkcijskih projekata i tema
- osnivanje novih i razvoj postojećih istraživačkih kapaciteta na razini svake umjetničke discipline
- briga o poboljšanju uvjeta nastavnog, istraživačkog i umjetničkog produkcijskog procesa
- podizanje specifičnih kadrova s načela sadržaja pojedinih polja i grana
- odluke o kadrovima s obzirom na razinu specifičnih područja
- uspostavljanje kontakata s domaćim i inozemnim organizacijama te pokretanje odgovarajuće znanstvene, umjetničke, nastavne i stručne suradnje
- osiguravanje uvjeta za slobodu inicijative pojedinaca i skupina, nastavnika i studenata u znanstvenim, umjetničkim, nastavnim i stručnim djelatnostima
- usko povezivanje akademija, zbog specifičnosti njihova krajnjeg umjetničkog proizvoda, s Ministarstvom kulture, a ne samo s Ministarstvima znanosti i tehnologije i Ministarstvom prosvjete i sporta.

Očekivani ishodi jesu:

- Sveučilište uz znanstveno treba dobiti i svoje izvorno umjetničko lice
- umjetničko obrazovanje na Sveučilištu ne smije se tretirati kao "slučaj"
- Sveučilište se treba osloboditi neprirodnih obrazovnih okvira te se organizirati i strukturirati prema svome karakteru i svojoj biti
- umjetničko obrazovanje na odgovarajući način valja uključiti u sustav financiranja, ne samo u znanosti i prosvjeti već i u kulturi i umjetnosti
- svaka zasebna umjetnost (dramska, likovna, muzička) treba biti u stalnom dijalogu s umjetnostima
- umjetnost treba uspostaviti i održavati dijalog sa znanosti.

Mjere

Na temelju svega izloženoga:

- nastava na akademijama nužno je izložena stalnim promjenama umjetničkoga tkiva te treba biti načelno *organička*.
- nastavni kadrovi na umjetničkim akademijama moraju biti, možda i više nego nastavni kadrovi na nekim drugim fakultetima, *agenti* umjetničkih i znanstvenih promjena, a ne samo njihovi pacijenti, da upotrijebimo jednu već klasičnu Bremondovu podjelu radnih funkcija.
- organska nastava na umjetničkim akademijama podrazumijeva odnos među teorijskom i praktičnom nastavom koji mora biti *prepreg* znanja, odnosno ona se koristi tzv. *relejnim* načelom znanosti gdje je svako zasebno znanje samo jedna od stanica opskrbe umjetničke prakse koja otuda ide dalje.
- nastavnici na umjetničkim akademijama na neprekidnome su nastavnom zadatku *primjeravanja* postojećih znanja umjetničkim proizvodima kojima su tek potrebna neka nova specifična znanja. Kako, naime, napredovanje u umjetnosti ima stanovit karakter bezobzirnosti, tako je i njezin zahtjev za znanjem bezobziran. Nastavnici na umjetničkim akademijama uvijek moraju biti u situaciji da *ažuriraju*, i to upravo zbog toga što je sama bit umjetničkog predmeta uvijek *data u izmicanju*.

2.6. SUSTAV OSIGURAVANJA KVALITETE

Uvod

Osiguravanje kvalitete u visokoj naobrazbi obuhvaća sve postupke koji uključuju akreditaciju, nadzor i vrednovanje aktivnosti u visokoj naobrazbi:

- ovlaštenja institucija za djelovanje u visokoj naobrazbi
- donošenje i prihvaćanje nastavnih planova i programa
- vrednovanje institucija (organizacija i upravljanje, nastava, znanstveni rad)
- prihvaćanje i primjena kriterija za izbor i reizbor nastavnika
- ocjenjivanje nastavnika i studenata.

Sveučilište se vrednuje i s obzirom na razinu postojećeg sustava koji osigurava kvalitetu i s obzirom na rezultate rada i prinose koje Sveučilište ostvaruje s obzirom na društvo i nacionalni razvoj.

Slijediti svjetske trendove u visokoj naobrazbi, posebice podizati kulturu koja pridonosi kvaliteti, nužan je korak što ga akademije i fakulteti moraju učiniti u smjeru integracije u Sveučilište, a Sveučilište u smjeru integracije u, kako se danas kaže, europski prostor visoke naobrazbe. Pritom valja pratiti kako se i druge nacije nose s globalnim trendovima radi očuvanja svojeg kulturnog identiteta te prihvaćati pozitivna iskustva u okviru svojih objektivnih okolnosti.

Sveučilište u Zagrebu već duže vrijeme djeluje u tom smislu: koordinator je prijedloga projekta *Development of Quality Assurance System in Higher Education*. Konzorcij obuhvaća sva četiri hrvatska sveučilišta, Ministarstvo znanosti i tehnologije i Nacionalno vijeće za visoku naobrazbu te pet uglednih sveučilišta iz Europske unije

(Beč, Erlangen, Barcelona, Leuven, Milano) i tri europske nacionalne institucije koje se brinu o osiguravanju kvalitete u visokoj naobrazbi (Finska, Belgija i Katalonija).

Sadašnje stanje

Politika osiguravanja kvalitete u visokoj naobrazbi na Sveučilištu u Zagrebu zasniva se na Zakonu o visokim učilištima iz 1993., koji je dopunjen i izmijenjen 1996. i 2000., kao i na Statutu Sveučilišta i statutima akademija i fakulteta te pravilima i preporukama Ministarstva znanosti i tehnologije, Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu, Sveučilišta i fakulteta o postupcima, standardima, kriterijima i mehanizmima koji osiguravaju kvalitetu u visokoj naobrazbi. Sve te dokumente prihvatila su odgovarajuća legalna tijela. Primjena tih dokumenata u praksi pokazala je da je provedba osiguravanja kvalitete nedjelotvorna, a kultura i politika kvalitete u visokoj naobrazbi u mnogim aspektima nerazvijena te ne zadovoljava zahtjeve društva i tržišta. Stoga je Sveučilište u Zagrebu svjesno potrebe za boljom definicijom i poboljšanjem sustava za osiguravanje kvalitete, tj. za boljim upravljanjem kvalitetom u visokoj naobrazbi.

Važnije kritike i primjedbe na sadašnje stanje:

- Nedovoljno definirani postupci akreditacije i vrednovanja institucije na državnoj razini. Npr. evaluacija istih institucija u istom polju od različitih recenzentskih skupina rezultira neadekvatnim vrednovanjem.
- O akreditaciji ili vrednovanju pojedinih nastavnih programa (novih ili obnovljenih svakih pet godina) dodiplomske ili poslijediplomske nastave, bilo da je riječ o monodisciplinarnim ili interdisciplinarnim programima, trebalo bi odlučivati pojedino sveučilište (senat), uvažavajući prihvaćene minimalne (dovoljne) standarde i državnu strategiju u visokoj naobrazbi. Konkurentnost nastavnih programa i stalno poboljšanje programa razvit će se kao posljedica vrednovanja, odnosno provjere kvalitete sličnih programa na nacionalnoj razini.
- Pri donošenju pravila i postupaka koji osiguravaju ili poboljšavaju kvalitetu na Sveučilištu, kao i u primjeni takvih pravila te u postupcima vrednovanja, Sveučilište je suočeno s otporom akademske zajednice prema promjeni. Otpori su posljedica nepostojanja odgovarajućeg upravljanja kvalitetom, neinformiranosti o drugim strukama i disciplinama, nepostojanja kritične mase, na razini našeg dezintegriranog Sveučilišta, koja bi prihvaćala napredne standarde kvalitete, kao i nedostatne recenzentske kulture.
- Upisnoj politici nije posvećena nužna pozornost niti na nacionalnoj niti na sveučilišnoj, odnosno fakultetskoj razini, iako ona uvelike posredno i neposredno utječe na kvalitetu nastavnog procesa.
- U našem visokoškolskom sustavu osjeća se pomanjkanje mobilnosti studenata i nastavnika ne samo na međunarodnoj i državnoj razini nego i unutar istog sveučilišta. To je posljedica krutih nastavnih programa, stroge podijeljenosti među fakultetima i njihovim nastavnim programima, smjerovima i usmjerenjima, tj.

nepostojanja integriranog sveučilišta. Otpor prema promjenama prisutan je i u ovom smislu.

- Nastavna i stručna aktivnost nije odgovarajuće vrednovana u izbornim i reizbornim postupcima s obzirom na znanstvenu aktivnost.
- U većini slučajeva pokazatelji kvalitete nisu se sustavno prikupljali i odgovarajuće interpretirali. U slučajevima gdje su pokazatelji kvalitete bili skupljeni i pravilno tumačeni, preporuke za poboljšanje nisu se uvijek uvažile ili primijenile. Stalno praćenje kvalitete nije u potpunosti zaživjelo u našem sustavu osiguravanja kvalitete.
- U sveučilišnom sustavu ne postoji standardiziran djelotvoran mehanizam koji prepoznaje i nagrađuje izvrsnost i kvalitetu. Prosječnost i uravnilovka još uvijek su modeli funkcioniranja na sveučilištima. U upravljanju kvalitetom to se smatra ozbiljnim nedostatkom.

Razvojni ciljevi

Razvoj i primjena sveobuhvatnog učinkovitog sustava osiguravanja kvalitete u visokoj naobrazbi treba uključiti aspekte upravljanja kvalitetom na svim razinama, od nacionalne, preko sveučilišne i fakultetske, sve do studenta i nastavnika-znanstvenika-istraživača.

Širi cilj u razvoju sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu obuhvaća stvaranje kulture i politike kvalitete u akademskoj zajednici u usporedbi s prihvaćanjem visokih standarda i kriterija kvalitete.

Poseban cilj u osiguravanju kvalitete u visokoj naobrazbi jest razvoj i primjena općeg sustava koji će osiguravati kvalitetu na Sveučilištu u Zagrebu, tj. sustava akreditacije, nadzora i vrednovanja, uvažavajući autonomiju integriranog Sveučilišta u promijenjenim uvjetima sveučilišnog djelovanja.

Sustav osiguravanja kvalitete te periodičnog vrednovanja usredotočit će se:

- na primjerenu organizaciju i upravljanje
- na primjereno financiranje
- na održivu kadrovsku politiku
- osmišljavanje i prihvaćanje održive upisne politike koja će uzeti u obzir potrebe društva i tržišta te eliminirati nedostatke sadašnje upisne politike
- na nastavni proces; povećanje mobilnosti studenata i nastavnika (bolonjski proces, ECTS, akreditacijska shema, razvoj kurikuluma, nove metode učenja i podučavanja...)
- na znanstvenoistraživačke procese na Sveučilištu.

Koncepcija razvoja i optimiranja tih tematskih aktivnosti detaljno je razrađena u ostalim poglavljima *Iskoraka 2001*.

Očekivani ishodi

Ovdje su navedeni očekivani pokazatelji napretka koje može polučiti prihvaćen promijenjeni sustav osiguravanja kvalitete:

- definiranje institucijskih pokazatelja kvalitete te kriterija za programsko, nastavničko, studentsko i znanstvenoistraživačko djelovanje
- promjena pravila, kriterija, preporuka, pa i Zakona o visokoj naobrazbi, ako to zahtijevaju mehanizmi osiguravanja i poboljšavanja kvalitete Sveučilišta s obzirom na ustroj i financiranje Sveučilišta, kriterije i standarde napredovanja nastavnika, ocjenjivanja studenata i nastavnika, ocjenjivanje nastavnih programa
- povećanje natjecateljskog duha unutar Sveučilišta, kao i u nacionalnim i međunarodnim razmjerima, što vodi daljem povećanju kvalitete
- veće i lakše uključivanje Sveučilišta u domaće i međunarodne (monodisciplinarne, a posebice multidisciplinarne i interdisciplinarne) projekte
- postignute kvalifikacije i znanje studenata i nastavnika koje je primjereno zahtjevima tržišta i društva.

Takve očekivane pokazatelje napretka u kvaliteti moguće je i kvantitativno pratiti uzimajući u obzir npr.:

- veću prolaznost u višu godinu studija
- smanjen broj studenata koji odustaju od studija
- povećanu mobilnost studenata i nastavnika.
- broj projekata s europskim sveučilištima
- bolju mogućnost zapošljavanja, kontakte s gospodarstvom, alumnijem i društvom u cjelini.

Prepreke, pretpostavke i rizici

Osnovna prepoznatljiva prepreka jest postojanje otpora unutar akademske zajednice prema bilo kakvoj promjeni, prije svega zbog straha kako promjena može donijeti gubitak neke privilegije ili stečenog prava. Svakako je i dodatni napor koji treba uložiti u promjenu jedan od uzroka otpora prema promjeni. Dobra i široka informiranost akademske zajednice i obrazloženje potrebe za promjenom te posebice koristi koje promjene donose, mjere su kojima se može smanjiti taj otpor. Nadalje, nužna je i podrška odgovarajućih državnih institucija (Ministarstvo znanosti i tehnologije, Nacionalno vijeće za visoku naobrazbu, Sabor) i sveučilišnih (rektor, Senat) autoriteta pri razvoju sustava i strukture koji bi osiguravali kvalitetu sveučilišnih djelatnosti.

Strateški koraci

Sustav osiguravanja kvalitete podrazumijeva provjeru i praćenje sveučilišnih djelatnosti putem internog vrednovanja. Stoga će se u razvoju sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu posebna pozornost usmjeriti na razvoj modela vrednovanja (evaluacijski model), što uključuje: *samoanalizu, pokazatelje kvalitete, studentsko vrednovanje nastavnika, vrednovanje studenata, nastavnih disciplina*. Posebna pozornost posvetit će se i interpretaciji vrednovanja i razvoju korektivnih postupaka u slučaju nezadovoljavajućih rezultata procesa vrednovanja, kao i postupaka nagrađivanja kvalitete i izvrsnosti.

Strateški koraci u razvoju sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu jesu:

- definiranje uloga i zadaća u sustavu osiguravanja kvalitete na različitim razinama

- (nacionalnoj, sveučilišnoj i fakultetskoj), tj. supsidijarnost u upravljanju kvalitetom
- promjena organizacijske strukture pri upravljanju kvalitetom, tj. rasporediti nadležnosti i aktivnosti na odgovarajuće razine
- uspostava održive upisne politike
- redefiniranje kriterija za napredovanje sveučilišnih nastavnika u različitim znanstvenim i stručnim poljima
- redefiniranje nadležnosti izbornih institucija (matičnih povjerenstava, fakultetskih vijeća)
- redefiniranje uloge klasifikacije znanosti
- razvoj internog institucijskog modela vrednovanja
- razvoj znanstvene kritike i kulture recenziranja.

Mjere

Mjere koje valja poduzeti za uspostavu sustava osiguravanja kvalitete jesu:

- uključivanje akademske sredine u aktivnosti oko analize djelovanja postojećeg sustava i sinteze domaćeg iskustva i pozitivnih iskustava iz drugih zemalja, putem radionica, tribina...
- organiziranje tribina i radionica na kojima će se raspravljati o standardima, kriterijima kvalitete, postupcima vrednovanja i interpretacijama rezultata vrednovanja
- nakon sinteze iskustava u sustav osiguravanja kvalitete prirediti preporuke za promjene zakonskih i podzakonskih okvira
- na sveučilišnoj i fakultetskoj razini osnovati ured i imenovati osobu za osiguravanje kvalitete
- analizirati upisnu politiku na Sveučilištu spoznavanjem potreba društva, gospodarstva, kapaciteta institucija, cijene studija, uvažavajući općestrategičko opredjeljenje
- napisati protokol (vodič) vrednovanja te s pravilima i tijekom postupka upoznati i one koji vrednuju i one koje se vrednuje, i to unaprijed i na vrijeme
- postepeno uvoditi efektivni model prepoznavanja i nagrađivanja izvrsnosti (napuštanje "uravnalovke")
- periodično i kontinuirano provoditi vrednovanja institucija, nastavnih programa, nastave, sveučilišnih nastavnika, studenata i ostalih pokazatelja kvalitete te u hodu uspoređivati i optimirati sve sveučilišne djelatnosti.

2.7. MODEL FINANCIRANJA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

2.7.1. Razvojni ciljevi

Polazne osnove sustava financiranja Sveučilišta

Karakter pojedine djelatnosti, pogotovo njezinog outputa, često je odlučujući za određivanje mehanizma financiranja.

U području infrastrukture, kamo po svojim karakteristikama spada i obrazovanje, mnogo je složenije utvrditi optimalni model financiranja s obzirom na temeljne jedinice gospodarskog sustava - poduzeća.

Državna intervencija u financiranju obrazovanja, ovisno o specifičnim institucionalnim rješenjima, razini gospodarske razvijenosti, tradicionalnoj ulozi države/tržišta u obrazovanju, pokazuje različit stupanj državnog pokrivanja troškova obrazovanja, u globalu i na pojedinim stupnjevima obrazovnog sustava.

Sustav financiranja visokoškolskog obrazovanja u razvijenim zemljama obuhvaća različite izvore, instrumente i moduse osiguravanja financijskih sredstava. Moguća ugradnja iskustava razvijenih europskih zemalja i SAD-a u Hrvatskoj nužno će se suočiti s razlikama u sustavima financiranja visokoškolskog obrazovanja u tim zemljama. Stoga će se u ovom prijedlogu početi od prevladavajućih karakteristika sustava financiranja visokog obrazovanja i znanosti u razvijenim europskim zemljama koje su nam prihvatljiv uzor.

Model financiranja visokoškolskog obrazovanja u narednom razdoblju u Hrvatskoj bit će pod velikim utjecajem sljedećih čimbenika:

- precizno utvrđene strategije gospodarskog i socijalnog razvitka zemlje
- jasne i razumljive strategije razvoja obrazovanja po vertikali
- dinamike gospodarskog rasta - kvalitetan obrazovni sustav mora se financirati gospodarskim rastom
- (ne)postojanja dileme o obrazovanju kao investiciji ili potrošnji
- prihvatljivog stupnja podjele troškova financiranja obrazovanja između države i pojedinca.

Pitanje izbora optimalne kombinacije udjela države i tržišta u visokom obrazovanju čini se danas aktualnijim nego ikada do sada. Uvjetovanje državne financijske potpore s gubitkom autonomije sveučilišta ne smije biti smjer promjena u visokom obrazovanju. Isto tako, posvemašna tržišna orijentacija i odustajanje države

od njezinih očekivanih oblika intervencije ne smiju biti čimbenikom mogućih suboptimalnih rezultata u visokom obrazovanju. Tržište ne može biti u svakoj situaciji primjeren alokator financijskih sredstava u visokom obrazovanju. Stoga su nužne akcije kojima bi se približile privatna i društvena korisnost.

Državna je intervencija najučinkovitija kroz osiguranje izravnog financiranja sveučilišta. Država i kvazidržavna tijela isto tako mogu stvarati potražnju za određenim zvanjima te u tom smislu neizravno financijski podupirati određena područja obrazovanja. Ovakva posredna novčana intervencija posebno može biti važna pri utvrđivanju nacionalnih strategija razvoja i u razdobljima visoke nezaposlenosti.

Temeljne karakteristike sustava financiranja javnih sveučilišta u zemljama Europske unije

U nastavku se za usporedbu s predloženim modelom ukratko izlažu prevladavajuće zajedničke karakteristike sustava financiranja javnih - državnih sveučilišta u Europskoj uniji. Javna sveučilišta objedinjavaju visokoobrazovnu i znanstvenoistraživačku funkciju, kao što je to slučaj i u Hrvatskoj.

Izravno državno financiranje u svim zemljama najvažniji je izvor financiranja javnih sveučilišta. Sveučilišta apsorbiraju od 48% do 100%, a zajedno sa izdacima za znanost od 59% do 100% sredstava za visoko obrazovanje predviđenih u državnim proračunima.

Prevladavajući *mehanizam alokacije državnih sredstava* je dodjela cjelokupnog predviđenog iznosa pojedinom sveučilištu "u komadu", tj. "na hrpu" ("lump sum" ili "block grant"). Sveučilišta imaju visok stupanj samostalnosti usmjeravanja tako dodijeljenih državnih sredstava. Kako je najveći dio proračuna unaprijed određen obvezama za isplate plaća, sveučilištima je prepuštena i kadrovska politika.

Dodjela državnih sredstava planira se *na godišnjoj osnovici* (kalendarska, tj. fiskalna godina).

Visina sredstava mijenja se iz godine u godinu uglavnom ovisno o broju upisanih studenata dodiplomskih i poslijediplomskih studija i/ili ovisno o broju zaposlenih ("input-based" sustav). U praksi financiranja javnih sveučilišta još uvijek nije razriješeno jedno od najvažnijih ekonomskih pitanja visokog obrazovanja - financiranje "prema učinkovitosti" ("performance-based"), tj. prema broju diplomiranih studenata, broju dodijeljenih kredita, prema broju "aktivnih", a ne upisanih studenata i sl.

U većini zemalja državna sredstva za visoko obrazovanje dodjeljuju se zasebno od sredstava za znanost. Sredstva za znanstvenoistraživački rad dodjeljuje posebno tijelo na temelju natječaja.

U nekim se zemljama zbog prožimanja obrazovnog i znanstvenoistraživačkog rada na javnim sveučilištima sredstva dodjeljuju objedinjeno. Istraživačka komponenta pri tom pokriva temeljna istraživanja povezana uz obrazovnu djelatnost i predstavlja tek manji dio sredstava predviđen za znanost na nacionalnoj razini.

Sredstva za razvoj (kapitalne investicije u zgrade, opremu, investicijsko održavanje) sve češće se integriraju u ukupna sredstva dodijeljena sveučilištima, čime se povećava njihova odgovornost za razvoj i stupanj njihove autonomije.

Visina novčanih doznaka sveučilištima *diferencira se* u svim zemljama prema studijskim područjima ili studijskim skupinama. Temeljem izračuna realne cijene studiranja po studentu doznaju se različiti iznosi (jeftinijim) "predavačkim" ili (skupljim) "laboratorijskim" disciplinama. Složeniji sustavi razlikuju od 20 do 44 razreda koji ulaze u formulu financiranja.

Općeprisutno smanjivanje udjela državnih izvora financiranja sveučilišta kompenziraju vlastitim приходima od školarina, ugovornih i konzultativnih aktivnosti.

Školarine dodiplomskog studija nemaju veće značenje u strukturi izvora sredstava europskih sveučilišta. Neke ih zemlje nemaju, a u onima u kojima su uvedene sudjeluju sa 2%

do 7%, uz iznimku Velike Britanije gdje sudjeluju sa 24%. Uz uvođenje školarina razvijaju se paralelni nacionalni sustavi novčane potpore i kompenzacija studentima koji plaćaju studij ili oslobođanja plaćanja školarine za siromašne studente. Državna potpora studentima služi i kao neizravni instrument usmjeravanja kandidata na one studije za koje u određenom razdoblju postoji državni interes ili povećana tržišna potražnja.

Tržišna orijentacija europskih državnih sveučilišta pokazuje se širenjem suradnje s gospodarstvom i s neprofitnim organizacijama kroz istraživačke projekte, savjetovanja, ekspertize i "prodajom" poslijediplomskih i specijalističkih obrazovnih programa po tržišnim cijenama. Ovi prihodi još nemaju veće značenje jer sudjeluju sa 3% do 4%, a izuzetak je Francuska sa 31% u ukupnim приходима sveučilišta, i to iz posebnih razloga.

Raspoloživi podaci za osam zemalja Zapadne Europe, koje predstavljaju reprezentativni uzorak i mogu poslužiti kao poželjan uzor za promjene sustava financiranja hrvatskih sveučilišta, upućuju:

1. da je dominantni izvor financiranja javnih (državnih) sveučilišta koja objedinjavaju obrazovnu i istraživačku djelatnost proračun središnje i/ili lokalne države (Danska 94%, Finska 90%, Francuska 60%, Njemačka 97%, Nizozemska 70%, Portugal 95%, Švedska 96% i Velika Britanija 57%);
2. da školarine nisu važan izvor prihoda europskih državnih sveučilišta;
3. da tzv. vlastiti prihodi ostvareni na tržištu još nisu važan izvor prihoda europskih državnih sveučilišta.

Zbog svrhe ovog pregleda nužno je napomenuti da je *državno financiranje uvjetovano određenom razinom kvalitete obrazovnog i znanstvenog rada*, što se provjerava uglavnom kombiniranjem sustava stalne samoevaluacije i eksternog nadzora nad kvalitetom sveučilišta.

2.7.2. Sadašnje stanje i strateški koraci

Osnove financiranja

- Temeljna pretpostavka promjene, a time i unapređivanja sustava financiranja Sveučilišta u Zagrebu kao državnog sveučilišta jest promjena vladajućeg shvaćanja da su izdaci za (visoko) obrazovanje *reproduktivna potrošnja* za koju, stoga, proračunske (državne) izdatke po definiciji treba smanjivati. Nasuprot tomu, izdatke za znanost i visoko obrazovanje treba shvaćati kao *dugoročnu investiciju u gospodarski i socijalni razvoj*, što iz osnove mijenja sadašnju logiku financiranja i dugoročno pretpostavlja veća državna izdvajanja za financiranje znanosti i obrazovanja na nacionalnoj razini.
- Danas se iz državnog proračuna financira 72,5%, a iz vlastitih prihoda 27,5% izdataka Sveučilišta u Zagrebu, što je u europskim razmjerima prihvatljiv odnos za državna sveučilišta. Radna skupina smatra da *osnovni izvor financiranja Sveučilišta u Zagrebu kao državnog sveučilišta i dalje treba biti državni proračun*. U proračunu Republike Hrvatske treba osiguravati sredstva za plaće i naknade, materijalne troškove, nužnu razinu znanstvenog, umjetničkog i stručnog rada, rad službi koje osiguravaju cjelovitost i potreban standard Sveučilišta, radni i životni standard zaposlenika i studenata, stipendije, zajmove i novčane potpore za školarine te razvoj Sveučilišta. S tim je ciljem na nacionalnoj razini nužno načiniti *kriterije državne dodjele sredstava i model državnog financiranja s odgovarajućom formulom financiranja ("funding formula")*, kako je to uobičajeno u Europskoj uniji.

- *Visina* državnih sredstava dodijeljenih pojedinom fakultetu ili akademiji danas se određuje prema "povijesnim" podacima uz povremena linearna korigiranja. Ovaj sustav reproducira naslijeđeno stanje, ne uvažava promjene, ne potiče racionalizaciju, pa je neodgovarajući, a često i nepravedan. To se posebno odnosi na financiranje tzv. materijalnih troškova. Pretpostavka kvalitetne promjene sustava financiranja jest izračun stvarnog *troška studiranja po studentu* za svako visoko učilište ili studijsku skupinu s preciznom razradom udjela pojedinih troškova i uz realne standarde izvedbe programa. Taj je izračun osnovna pretpostavka modela državnog financiranja, određivanja cijene studija za one studente koji danas sami plaćaju studij i za strane studente te polazna veličina za određivanje (moguće) participacije studenata - školarine. Utvrđena cijena studija po studentu služila bi kao kriterij alokacije državnih sredstava po visokim učilištima ili studijskim skupinama unutar sveučilišta, ali i kao kriterij raspodjele sredstava među sveučilištima na nacionalnoj razini. Dodjela državnih sredstava prema izloženom "troškovnom" načelu s vremenom bi se dopunila s kriterijima kvalitete izvedbe programa.

Poslovna autonomija

- Sveučilište uz akademsku mora imati i poslovnu autonomiju, što podrazumijeva:
 - državne izvore financiranja dostatne za ostvarivanje postavljenih ciljeva, i po njihovoj kvantiteti i po kvaliteti
 - liberalizaciju usmjeravanja dodijeljenih državnih sredstava u okviru samostalno utvrđenog sveučilišnog proračuna
 - odgovornost za upotrebu dodijeljenih sredstava u skladu sa zakonima i ostalom regulacijom, ali i u skladu s vlastitim strategijama sveučilišta.

Za financijsku autonomiju Sveučilišta odlučujući je prijelaz na u svijetu prevladavajući sustav "*lump sum*" *financiranja* i uvođenje *posebne glave* za pojedina sveučilišta u razdjelu 105 državnog proračuna (Ministarstvo znanosti i tehnologije).

Posebna proračunska glava i novi mehanizam dodjele ukupno predviđenih proračunskih sredstava sveučilištima trebali bi donijeti pozitivne učinke i sveučilištima i državi, kao npr.:

- Državni izdaci za znanost i visoko obrazovanje po pojedinim sveučilištima bili bi napokon unaprijed poznati i preglednije prikazani.
- Na temelju unaprijed poznatih primitaka od države sveučilišta bi slobodnije vodila politiku svoga konačnog usmjeravanja u skladu s vlastitim potrebama i stratejskim ciljevima iznesenim u sveučilišnom proračunu.
- Liberaliziranje upotrebe unaprijed poznatih proračunskih sredstava istodobno bi pridonijelo integraciji i samostalnosti sveučilišta, omogućilo racionalizaciju, odgovornije gospodarenje i bolji nadzor nad dodijeljenim sredstvima.
- Sveučilišta dobijaju priliku da ovisno o dogovorenom stupnju integracije na razini sveučilišta, s jedne strane, i stupnju decentraliziranog odlučivanja, s druge strane, postupkom usuglašavanja postignu optimalno zadovoljavanje zajedničkih i pojedinačni interesa raspoloživim sredstvima.

- Cjelokupni sustav financiranja visokog obrazovanja izložen je nadzoru sveučilišne, ali i zainteresirane najšire javnosti.

U izloženom sustavu financiranja sveučilišta preuzimaju dio odgovornosti za racionalnu upotrebu sredstava i razinu kvalitete izvedbe programa, ali postoji i *eksterni nadzor* kojim država kontrolira troškove i osigurava primjenu akademskih standarda.

U današnjem sustavu fakulteti, akademije i sveučilišta u cjelini nemaju vlastite proračune iako apsorbiraju najveći dio sredstava dodijeljenih Ministarstvu znanosti i tehnologije. Zbog toga posluju u uvjetima neizvjesnosti i potpuno su ovisni o financijskim "infuzijama" iz proračuna Ministarstva znanosti i tehnologije.

Strategijski važnim za rješavanje financiranja Sveučilišta smatramo:

- razriješiti postupak pripreme prijedloga objedinjenog sveučilišnog proračuna, usuglašavanja i usvajanja konačnog sveučilišnog proračuna, mehanizam kontrole upotrebe dodijeljenih državnih sredstava
- razriješiti organizacijska i pravna pitanja integracije Sveučilišta kao preduvjet oblikovanja i vođenja zajedničke financijske, a time i razvojne, kadrovske politike te drugih politika s jedne strane i ne manje važne racionalizacije troškova i sveukupnog djelovanja Sveučilišta i podizanja njegove učinkovitosti.
- Tijekom 80-ih i 90-ih godina države nastoje smanjiti rastuće državne izdatke za visoko obrazovanje, a sveučilišta postaju ovisnija o privatnim izvorima financiranja. Tzv. *vlastiti prihodi* sudjeluju sa 27,5 % u financiranju izdataka Sveučilišta u Zagrebu. Ti su prihodi više posljedica nedostatnog državnog financiranja nego tržišne orijentacije Sveučilišta. Taj postotak skriva velike razlike među sastavnicama Sveučilišta jer se udjel po fakultetima i akademijama kreće od 1,0 % do čak 56,3 % (1999.). Najveći dio vlastitih prihoda čine prihodi od znanstveno-obrazovne, nakladničke i stručne djelatnosti (45 %), dodiplomskih redovitih i izvanrednih studija (32,6 %), poslijediplomskih studija (9,9 %), iznajmljivanja prostora i opreme (2,7 %), donacija (1,4 %) i ostalih prihoda (8,4 %). Najvažniji su izdaci za izravne troškove izvedbe tih programa. Vlastite je prihode Sveučilište dužno upotrebljavati u skladu s posebno propisanom strukturom namjenske upotrebe vlastitih prihoda, što ono i čini, financirajući iz njih velik dio izdataka za materijalne troškove, kapitalnu izgradnju, investicijsko održavanje, nabavku opreme i sl.

Radna skupina smatra:

- tzv. vlastiti prihodi trebaju biti *dopunski izvor* financiranja Sveučilišta, dok najvažniji izvor i dalje trebaju biti proračunska sredstva;
- treba *oblikovati strategiju tržišnog nastupa* Sveučilišta, ostvarivanja i upotrebe vlastitih prihoda, uz minimalni uvjet da ostvarivanje vlastitih prihoda ne ugrožava temeljnu misiju Sveučilišta;

- opravdano je povezivati visinu dodijeljenih sredstava iz državnog proračuna s mogućnostima ostvarivanja vlastitih prihoda, ali i nužno je *stimulirati Sveučilište i njegove sastavnice da ostvaruju vlastite prihode*;
- nužno je *Sveučilištu ostaviti slobodu ostvarivanja, trošenja i zadržavanja vlastitih prihoda i ukinuti sadašnja ograničenja njihove obvezne namjenske upotrebe*;
- (moguću) participaciju studenata u troškovima visokoškolskog *dodiplomskog obrazovanja* trebalo bi određivati na osnovi izračuna realne cijene studija, na temelju sporazuma Sveučilišta i Ministarstva znanosti i tehnologije, i ona bi trebala biti praćena sustavom državne financijske potpore takvim studentima;
- ostvarivanje vlastitih sredstava iz poslijediplomskih studija, specijalističkih obrazovnih programa, istraživačkih projekata na tržištu, savjetovanja, ekspertiza i sl. trebalo bi se *temeljiti na tržišnim odnosima* i na pravu Sveučilišta da slobodno upotrebljava tako ostvarena novčana sredstva u skladu sa svojim zadaćama i utvrđenim strategijama.

2.7.3. Strateške mjere

- *Sredstva za razvoj* treba integrirati u ukupna sredstva dodijeljena Sveučilištu, čime bi ono preuzelo odgovornost za vlastiti razvoj i povećalo stupanj autonomije.
Sveučilište (fakulteti i akademije) raspolaže s velikom vrijednosti kapitalne opreme koja fizički i ekonomski (tehnički) zastarijeva. Zbog toga se javlja potreba sustavnog nadoknađivanja ovog gubitka vrijednosti i odgovarajućeg praćenja razvoja obrazovne tehnologije.
Zbog toga, uz autonomno odlučivanje Sveučilišta o kapitalnim ulaganjima, treba razmotriti i mogućnost obračuna i izdvajanja *amortizacije* na razini Sveučilišta.
- Povjerenstvo smatra kako se državna *sredstva za znanost* Sveučilištu trebaju dodjeljivati na dva načina:
 - Najveći dio sredstava i dalje bi dodjeljivalo Ministarstvo znanosti i tehnologije na temelju *natječaja i konkurencije* predloženih istraživačkih projekata. Taj dio sredstava ne bi ulazio u ukupna sredstva dodijeljena Sveučilištu metodom "lump sum".
 - Zbog prožimanja obrazovnog i znanstvenoistraživačkog rada na Sveučilištu dio sredstava predviđenih za znanost dodjeljivao bi se Sveučilištu u okviru "lump sum" iznosa i raspoređivao zaposlenicima prema kriterijima koje bi Sveučilište usuglasilo s Ministarstvom znanosti i tehnologije ("*glavarina*").
- Problem financiranja *studentskog standarda* kao integralnog dijela sustava financiranja Sveučilišta treba rješavati u skladu s ovdje izloženim prijedlozima i cjelinom rješenja predloženih u *Iskoraku 2001*.

Temeljni preduvjet uvođenja predloženog modela financiranja na formalno-pravnoj razini jest ugradnja njegovih rješenja u predstojeću zakonsku regulativu (Zakon o visokim učilištima; Zakon o znanosti) i u odgovarajuće sveučilišne regulatorne akte (Statut; pravilnici).

Na operativnoj razini ova rješenja mogu biti primijenjena već u postupku predlaganja, usuglašavanja i usvajanja državnog proračuna za 2002. godinu.

Organizacijski, tehnički, kadrovski i ostali preduvjeti mogu se u suradnji s Ministarstvom znanosti i tehnologije i Ministarstvom financija osigurati tijekom druge polovice ove godine, tj. do početka cjelovite primjene novog sustava financiranja u 2002.

Za ostala, ovdje nespomenuta, pitanja primjenjivat će se rješenja iz *Načela i smjernica za izradu proračuna ...* Senata Sveučilišta u Zagrebu od 5. svibnja 1998.

2.8. ODNOS SVEUČILIŠTA S OKRUŽENJEM

2.8.1. Razvojni ciljevi

Odnosi s okruženjem u širem smislu trajna su zadaća svih sudionika Sveučilišta u Zagrebu. Svojim profesionalnim, društvenim, kulturnim i osobnim djelovanjem i ponašanjem svaki pojedinac, svaki pripadnik akademske zajednice stvara i djeluje na odnose Sveučilišta u Zagrebu na svoje okruženje. Svi djelatnici Sveučilišta i svi studenti moraju biti svjesni da svojim svakodnevnim činjenjem djeluju na stvaranje slike o Sveučilištu u javnosti i da su na taj način aktivni sudionici odnosa Sveučilišta s okruženjem.

Cilj ovog djelovanja mora u prvom redu biti stvaranje i stalno razvijanje renomea, digniteta i pozitivne slike Sveučilišta u Zagrebu u javnosti, temeljenih na osnovnoj misiji Sveučilišta.

Odnosi s javnošću Sveučilišta u Zagrebu danas se razvijaju sporadično, nesistematizirano i nestrukturirano.

Radna skupina za odnose s okruženjem smatra kako se djelovanje na odnose s javnošću mora profesionalizirati, prije svega korištenjem postojećih resursa samog Sveučilišta. U takvom, užem profesionalnom definiranju odnosa Sveučilišta s javnošću bit će nužno osnovati trajnu stručnu skupinu na Rektoratu koja će sustavno i trajno raditi na odnosima Sveučilišta s pojedinim segmentima svog okruženja.

Duboko smo uvjereni da je primarna zadaća stvaranja i razvijanja odnosa Sveučilišta s javnošću, s okruženjem, prije svega djelovanje unutar nas samih, na stvaranju i učvršćivanju lojalnosti prema Sveučilištu, uzajamnom informiranju, uvažavanju, poštivanju i samopoštivanju nas kao pripadnika Sveučilišta. Zagrebačko je Sveučilište razlomljena, nedovoljno koordinirana i neusaglašena akademska zajednica.

Tijekom rada utvrdili smo i prepoznali niz područja na kojima će biti nužno sustavno djelovati:

- Sustavna suradnja s gospodarstvom te prosvjetom i kulturom ključna je za budućnost Sveučilišta jer predstavlja njegov *raison-d-etre*.

- Sveučilište nije dovoljno prepoznatljivo ni u miljeu u kojem se nalazi. Ono nema niti svoj vizualni niti svoj urbani identitet. Sveučilište u Zagrebu nema svoj klasičan campus, ali cijeli je Zagreb campus Sveučilišta u Zagrebu, što nije vidljivo. Informativne karte grada s istaknutim gabaritima i rasporedom sveučilišnih objekata, povezanih u logičan sustav kretanja po gradu da se dobije atraktivna slika sveučilišnog tkiva u gradu, jednostavan su primjer kako se može stvoriti željeni dojam. I sveučilišne biciklističke staze mogu biti simbolički primjer takvog djelovanja.

Od ključne nam se važnosti čini odnos sa sljedeća četiri segmenta okruženja Sveučilišta, koji nastojimo operacionalizirati:

1. odnos s hrvatskim gospodarstvom
2. odnos s kulturom i prosvjetom
3. predstavljanje Sveučilišta u domaćem okruženju
4. odnos s unutarnjom javnošću.

2.8.2. Odnos s hrvatskim gospodarstvom

Pomanjkanje uspješne suradnje gospodarstva jedne zemlje i njezine znanosti nužno dovodi do kolonijalnog statusa te zemlje.

U uvjetima globalizacije svjetskog gospodarstva, male nacionalne ekonomije, poput Hrvatske, izravno su izložene toj pogibelji. Uspješne nacionalne tvrtke, od banaka do brodogradilišta, putem akvizicija postaju marginalni dijelovi multinacionalnih korporacija. Sve zemlje u tranziciji izložene su spomenutom procesu, u većoj ili manjoj mjeri gubeći na taj način svoj gospodarski suverenitet.

U takvom procesu nacionalna sveučilišta, kao proizvođači znanja i vrhunskih kadrova potrebnih nacionalnim gospodarstvima u njihovu razvoju, dolaze u paradoksalnu situaciju da ne pridonose razvoju nacionalnog gospodarstva, nego multinacionalnih korporacija, izravno (putem brain-draina) ili neizravno (putem nacionalnih ekspozitura multinacionalnih korporacija).

Jasna strategija nacionalnog gospodarstva osnovni je preduvjet gospodarske samostalnosti i gospodarskog razvoja. Svijest o tome da Hrvatska mora imati i svoje vlastite proizvode koje će razvijati vlastitim snagama uz primjenu suvremenih tehnologija najznačajnija je odrednica hrvatskog gospodarstva. Jedino povećanje proizvodnjom dodane vrijednosti (*Manufacturing Value Added*) osigurava kontinuirani robni izvoz dovoljnog opsega i profitabilnosti, od čega bitno ovisi životni standard.

U tom procesu posebnu važnost, poglavito u području tehničkih znanosti (uz neke društvene znanosti kao što su npr. ekonomija i poslovno pravo), imaju:

- primijenjena (usmjerena) i razvojna istraživanja (istraživanje i razvoj)
- visokoškolsko obrazovanje mlade generacije
- brzi transfer i difuzija novih tehnologija
- permanentno (cjeloživotno) obrazovanje radnoaktivnog stanovništva.

Dosadašnja suradnja s domaćim gospodarstvom prisutna je ponegdje na fakultetima, njihovim zavodima i institutima, ali ne postoji na razini Sveučilišta. Ona je daleko ispod stvarnih mogućnosti znanstvenoistraživačkog kadra na Sveučilištu. Mnogo je razloga za takvo stanje, no osnovnu poteškoću za uspješniji i djelotvorniji odnos Sveučilišta s hrvatskim gospodarstvom predstavlja aktualno stanje u

gospodarstvu. Ono zbog rata, pogrešnog modela privatizacije, financijskih teškoća i naslijeđene nebrige za vlastiti razvoj ne pokazuje dovoljan interes za istraživanje i razvoj i ne može ga u potrebnoj mjeri financirati.

U razvijenim zemljama (za USA, prema podacima *National Science Foundation* za 2000.) od ukupno utrošenih sredstava za istraživanje i razvoj, 17 % je utrošeno za temeljna, 22 % za primijenjena a 61 % za razvojna istraživanja. Od toga je gospodarstvo financiralo 2/3 ukupnog iznosa.

Mjere za unapređenje suradnje Sveučilišta s hrvatskim gospodarstvom dvojakog su karaktera:

a) *Kratkoročne mjere* koje se mogu provesti bez posebnih financijskih sredstava i bitnih promjena u organizaciji:

- Stimuliranje izrade diplomskih, magistarskih i doktorskih radova u suradnji s poduzećima, za rješavanje konkretnih znanstvenoistraživačkih problema.
- Osmišljavanje studentske prakse, odgovarajućim sveučilišnim pravilnikom, i njezino pretvaranje u staž tijekom kojeg student povezuje teoretsko znanje stečeno na predavanjima s praktičnim industrijskim iskustvom. To vrijedi i za stažiranje (kraće) tijekom dodiplomskog i (duže) tijekom poslijediplomskog studija. Koristi od toga mogu biti obostrane: za studenta koji si na taj način eventualno osigurava buduće radno mjesto, kao i za sponzora iz gospodarstva koji na taj način može odabrati buduće nadarene suradnike.
- Promjena postupka natječaja i odobravanja tema istraživačkih projekata i programa koje financira Ministarstvo znanosti i tehnologije s ciljem da predstavnici zainteresiranih gospodarskih subjekata budu uključeni u odgovarajuća tijela i svojim prijedlozima stimuliraju odabir tema interesantnih za gospodarstvo, imat će konkretnu primjenu. Pritom je korisno proučiti neka strana iskustva primjerice iz Njemačke (*Deutsche Forschungsgemeinschaft-DFG* i *Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschung-AiF*).
- Znanstvene novake treba više nego do sada dodjeljivati ne samo fakultetima već i industrijskim institutima koji ispunjavaju potrebne znanstvene kriterije.
- U zajednici s gospodarstvom poduzeti potrebne mjere koje će stimulirati mlade doktore tehničkih znanosti da nakon promoviranja ne ostaju na fakultetima, već da se više zapošljavaju u gospodarstvu.

b) *Dugoročne mjere* koje zahtijevaju financijska sredstva i određene organizacijske promjene na Sveučilištu:

- Osnivanje razvojno-istraživačkih centara na Sveučilištu. Takvi centri, tipa *Contract Research Centre (CRC)*, opremljeni suvremenom istraživačkom, tehnološkom i ispitnom opremom postoje u razvijenim zemljama u pravilu uz sveučilišta.

Na Sveučilištu, odnosno na fakultetima koncentrirana je glavnina znanstveno-istraživačkih kadrova tehničkih znanosti; postoje odgovarajuće veze s inozemstvom i mlada tehnička inteligencija koja će biti realizator novih ideja i koncepcija. Osim toga fakulteti u pravilu imaju izgrađene prostore i pomoćnu infrastrukturu, tako da je potrebno ulagati uglavnom samo u novu opremu.

U svakoj zemlji postoje različita rješenja za organizacije, vlasništva nad takvim centrima, te za njihov odnos prema državi, prema sveučilištu i prema korisnicima iz gospodarstva. Cilj je međutim uvijek razvijanje novih ili inoviranje postojećih proizvoda ili usluga te uvođenje suvremenih tehnologija, i to:

- konkretnom suradnjom istraživača sa sveučilišta i stručnjaka iz proizvodnje
- smanjenjem troškova za istraživanje i razvoj zajedničkim financiranjem istog

istraživanja od više zainteresiranih korisnika (*Collaborative Pre-competitive R&D Projects*) uz sufinanciranje države ili javnih fondova

- raznim oblicima dodatnog ili specijalističkog školovanja kojim se ostvaruje odgovarajući sustav permanentnog obrazovanja.

Kao konkretne primjere različitog načina djelovanja takvih centara bilo bi dobro proučiti:

- Warwick Manufacturing Group, uz University of Warwick, U.K.
- Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie uz Visoku tehničku školu (RWTH) u Aachenu, Njemačka
- National Center for Manufacturing Sciences, Ann Arbor, Michigan, USA
- Christian Doppler Forschungsgesellschaft, Wien, Austria.

Budući da naše gospodarstvo danas ne može snositi pretežni dio investicijskih troškova za nabavu relativno skupe opreme, ona bi se trebala financirati u prvom redu iz odgovarajućih zaklada.

U organizacijskom pogledu Sveučilište bi se moralo *adekvatno organizirati*, tako da njegovi dijelovi (odgovarajući fakulteti) mogu fleksibilno djelovati u svim slučajevima koji zahtijevaju multidisciplinarnu istraživačke timove. S druge strane, pretpostavka je i dobra suradnja Sveučilišta s javnim institutima za temeljna istraživanja, što se u našem slučaju odnosi ponajprije na Institut "Ruđer Bošković" i Institut za fiziku.

2.8.3. Odnosi s kulturom i prosvjetom

Sveučilište u Zagrebu stožerna je institucija cjelokupnog obrazovnog sustava Hrvatske. Društvena je, ali i stručna obveza Sveučilišta da aktivno djeluje na stalni razvoj tog obrazovnog sustava u njegovoj sveukupnosti, od osnovnog i predškolskog odgoja i obrazovanja, do HAZU, postupno pretvarajući hrvatsko društvo od reproduktivnog u produktivno, u "društvo koje uči".

Od neposrednog je interesa Sveučilišta da ima što kvalitetnije studente koji upisuju studij, što pretpostavlja izravni interes za što kvalitetnije osnovno i srednje školovanje.

Mjere

Neke od mjera u području odnosa Sveučilišta u Zagrebu sa svojim obrazovnim okruženjem jesu:

- razvoj Smotre Sveučilišta kao manifestacije koja Sveučilište približava svojim potencijalnim "potrošačima"
- osnivanje "otvorenih dana" Sveučilišta
- stalna stručna suradnja s Ministarstvom prosvjete i sporta Republike Hrvatske (primjerice suradnja na uspostavi sustava državne mature, suradnja u organizaciji obrazovanja učitelja i nastavnika te u razvoju kurikuluma u pojedinim nastavnim područjima)

- stimuliranje osnivanja i rada radnih pedagoških i andragoških skupina koje djeluju na podizanju obrazovnih standarda predškolskog, osnovnog i srednjeg odgoja i obrazovanja
- vidljivo sudjelovanje Sveučilišta u aktivnostima i manifestacijama kulturnih i obrazovnih institucija u Hrvatskoj
- izravna suradnja sa školama davanjem priznanja uspješnim nastavnicima i uključivanjem u sustav poticanja darovitih učenika.

Sveučilište u Zagrebu predstavlja i važan potencijal u kulturnom životu Hrvatske, u stvaralačkom i reproduktivnom području. Izložbe, koncerti, priredbe i predstave dio su svakodnevnog života Sveučilišta, na žalost zatvoreni u njegove okvire. Pojedine akademije, fakulteti, odjeli i radionice u sklopu Sveučilišta nemaju resursa za snažniju i učinkovitiju promidžbu svog djelovanja u široj hrvatskoj kulturnoj javnosti.

Promicanje obrazovnih i kulturnih vrijednosti u svom okruženju jedan je od najsnažnijih razloga za reintegraciju Sveučilišta. Ono praktički, operativno, nije moguće na razini akademija i fakulteta, a izvedivo je na razini Sveučilišta.

2.8.4. Predstavljanje Sveučilišta u domaćem okruženju

Svojim ugledom, reputacijom, tradicijom i svakodnevnim djelovanjem Sveučilište u Zagrebu mora biti pokretačka snaga razvoja Hrvatske u svim njezinim aspektima, pretvarajući je u “društvo koje uči”.

Sadašnji je odnos između Sveučilišta i domaće opće i stručne javnosti reaktivan, a ne proaktivan. Ne postoji niti svijest, a kamoli institucionalna organizacija alumni Sveučilišta kao najsnažnije društvene skupine.

Strateški je cilj Sveučilišta u odnosima sa svojim okruženjem stvaranje imidža Sveučilišta kao cjeline, a ne kao konglomerata nepovezanih obrazovnih i znanstveno-istraživačkih ustanova, stvaranje slike Sveučilišta kao stožernog “proizvođača znanja”.

Mjere

Konkretna mjera za predstavljanje Sveučilišta u domaćem okruženju morale bi biti:

- osnivanje stručne službe za odnose s javnošću na Rektoratu, u suradnji s Fakultetom političkih znanosti i Ekonomskim fakultetom
- pokretanje vlastitih medija javnog komuniciranja, unutarnjeg i vanjskog:
 - press release
 - Radio student
 - Studentski list
 - Internet
 - interni bilten
 - adrema alumni i AMAC, news letters
- promidžba Sveučilišta:
 - izrada karte Zagreba koja bi Zagreb prikazala kao campus

- projektiranje i izvedba sveučilišnih biciklističkih staza
- Smotra Sveučilišta
- sportske i kulturne manifestacije (regata, koncerti, izložbe, predstave, diplomski radovi akademija, fakulteta, odjela, radionica)
- izrada harmoniziranog vizualnog identiteta Sveučilišta s odgovarajućim priručnikom
- izrada pravilnika o koncesijama za korištenje elemenata identiteta i njegova primjena.

2.8.5. Odnos s unutarnjom javnošću

Pomanjkanje kohezije i osjećaja zajedništva unutar Sveučilišta u Zagrebu uvjetovano je, između ostalog, i nedostatkom formalne i neformalne komunikacije unutar Sveučilišta. I studenti i zaposlenici lojalni su i osjećaju pripadnost svojim fakultetima, a ne Sveučilištu.

Osnovna poteškoća u promjeni ovakvog stanja je u izravnom sukobu interesa pojedinaca i interesnih skupina unutar fakulteta, kao i strah od promjena prisutan u svakog pojedinca.

Strateški cilj aktivnosti odnosa Sveučilišta sa svojom vlastitom, unutarnjom javnošću mora biti postupno građenje osjećaja zajedništva unutar Sveučilišta, stalno upozoravanje na prednosti zajedništva, homogenosti, kako bi se postupno razbijala dugogodišnja zatvorenost i privid sigurnosti u njoj. Strateški je cilj dokazati u praksi da "govorenje u jedan glas" jest prednost i dobrobit na razini pojedinca i institucije, odnosno skupine.

Kako bi Sveučilište u Zagrebu moglo uspješnije surađivati s gospodarstvom i razvijati uspješnije odnose sa svojim okruženjem, ono mora prije svega razviti uspješniju suradnju i uspješnije odnose unutar svojih sastavnih dijelova.

Mjere

Konkretne mjere u ovoj sferi jesu:

- snažna i djelotvorna promidžba rezultata rada radne skupine *Iskorak 2001* u svim dijelovima Sveučilišta
- stvaranje i održavanje prikladnih medija međufakultetskog komuniciranja
- stimuliranje i promidžba međufakultetske, interdisciplinarne suradnje, gdje god ona postoji ili se može potaknuti, poput interfakultetskog studija dizajna.

3. PRILOZI: KLJUČNI DOKUMENTI O HARMONIZACIJI VISOKOG ŠKOLSTVA U EUROPI (2001. godine)

- Towards the European Higher Education Area
Communique of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001
- Message from the Salamanca Convention of European Higher Education Institutions: Shaping the European Higher Education Area
- Convention of European Higher Education Institutions, Salamanca, 29-30 March 2001: Conclusions of the work of thematic groups by the Rapporteur, Prof. Dr. Konrad Osterwalder
- EUA Press release after the Prague Summit
Universities at the core of the Bologna process
- Important Links

Towards the European Higher Education Area

Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001.

Two years after signing the Bologna Declaration and three years after the Sorbonne Declaration, European Ministers in charge of higher education, representing 32 signatories, met in Prague in order to review the progress achieved and to set directions and priorities for the coming years of the process. Ministers reaffirmed their commitment to the objective of establishing the European Higher Education Area by 2010. The choice of Prague to hold this meeting is a symbol of their will to involve the whole of Europe in the process in the light of enlargement of the European Union. Ministers welcomed and reviewed the report "Furthering the Bologna Process" commissioned by the follow-up group and found that the goals laid down in the Bologna Declaration have been widely accepted and used as a base for the development of higher education by most signatories as well as by universities and other higher education institutions. Ministers reaffirmed that efforts to promote mobility must be continued to enable students, teachers, researchers and administrative staff to benefit from the richness of the European Higher Education Area including its democratic values, diversity of cultures and languages and the diversity of the higher education systems.

Ministers took note of the Convention of European higher education institutions held in Salamanca on 29-30 March and the recommendations of the Convention of European Students, held in Göteborg on 24-25 March, and appreciated the active involvement of the European University Association (EUA) and the National Unions of Students in Europe (ESIB) in the Bologna process. They further noted and appreciated the many other initiatives to take the process further. Ministers also took note of the constructive assistance of the European Commission.

Ministers observed that the activities recommended in the Declaration concerning degree structure have been intensely and widely dealt with in most countries. They especially appreciated how the work on quality assurance is moving forward. Ministers recognized the need to cooperate to address the challenges brought about by transnational education. They also recognized the need for a lifelong learning perspective on education.

Further actions following the six objectives of the Bologna process

As the Bologna Declaration sets out, Ministers asserted that building the European Higher Education Area is a condition for enhancing the attractiveness and competitiveness of higher education institutions in Europe. They supported the idea that higher education should be considered a public good and is and will remain a public responsibility (regulations etc.), and that students are full members of the higher education community. From this point of view Ministers commented on the further process as follows:

Adoption of a system of easily readable and comparable degrees

Ministers strongly encouraged universities and other higher education institutions to take full advantage of existing national legislation and European tools aimed at facilitating academic and professional recognition of course units, degrees and other awards, so that citizens can effectively use their qualifications, competencies and skills throughout the European Higher Education Area.

Ministers called upon existing organisations and networks such as NARIC and ENIC to promote, at institutional, national and European level, simple, efficient and fair recognition reflecting the underlying diversity of qualifications.

Adoption of a system essentially based on two main cycles

Ministers noted with satisfaction that the objective of a degree structure based on two main cycles, articulating higher education in undergraduate and graduate studies, has been tackled and discussed. Some countries have already adopted this structure and several others are considering it with great interest. It is important to note that in many countries bachelor's and master's degrees, or comparable two cycle degrees, can be obtained at universities as well as at other higher education institutions. Programmes leading to a degree may, and indeed should, have different orientations and various profiles in order to accommodate a diversity of individual, academic and labour market needs as concluded at the Helsinki seminar on bachelor level degrees (February 2001).

Establishment of a system of credits

Ministers emphasized that for greater flexibility in learning and qualification processes the adoption of common cornerstones of qualifications, supported by a credit system such as the ECTS or one that is ECTS-compatible, providing both transferability and accumulation functions, is necessary. Together with mutually recognized quality assurance systems such arrangements will facilitate students' access to the European labour market and enhance the compatibility, attractiveness and competitiveness of European higher education. The generalized use of such a credit system and of the Diploma Supplement will foster progress in this direction.

Promotion of mobility

Ministers reaffirmed that the objective of improving the mobility of students, teachers, researchers and administrative staff as set out in the Bologna Declaration is of the utmost importance. Therefore, they confirmed their commitment to pursue the removal of all obstacles to the free movement of students, teachers, researchers and administrative staff and emphasized the social dimension of mobility. They took note of the possibilities for mobility offered by the European Community programmes and the progress achieved in this field, e.g. in launching the Mobility Action Plan endorsed by the European Council in Nice in 2000.

Promotion of European cooperation in quality assurance

Ministers recognized the vital role that quality assurance systems play in ensuring high quality standards and in facilitating the comparability of qualifications throughout Europe. They also encouraged closer cooperation between recognition and quality assurance networks. They emphasized the necessity of close European cooperation and mutual trust in and acceptance of national quality assurance systems. Further they encouraged universities and other higher education institutions to

disseminate examples of best practice and to design scenarios for mutual acceptance of evaluation and accreditation/certification mechanisms. Ministers called upon the universities and other higher education institutions, national agencies and the European Network of Quality Assurance in Higher Education (ENQA), in cooperation with corresponding bodies from countries which are not members of ENQA, to collaborate in establishing a common framework of reference and to disseminate best practice.

Promotion of the European dimensions in higher education

In order to further strengthen the important European dimensions of higher education and graduate employability Ministers called upon the higher education sector to increase the development of modules, courses and curricula at all levels with "European" content, orientation or organisation. This concerns particularly modules, courses and degree curricula offered in partnership by institutions from different countries and leading to a recognized joint degree.

Furthermore Ministers emphasized the following points:

Lifelong learning

Lifelong learning is an essential element of the European Higher Education Area. In the future Europe, built upon a knowledge-based society and economy, lifelong learning strategies are necessary to face the challenges of competitiveness and the use of new technologies and to improve social cohesion, equal opportunities and the quality of life.

Higher education institutions and students

Ministers stressed that the involvement of universities and other higher education institutions and of students as competent, active and constructive partners in the establishment and shaping of a European Higher Education Area is needed and welcomed. The institutions have demonstrated the importance they attach to the creation of a compatible and efficient, yet diversified and adaptable European Higher Education Area. Ministers also pointed out that quality is the basic underlying condition for trust, relevance, mobility, compatibility and attractiveness in the European Higher Education Area. Ministers expressed their appreciation of the contributions toward developing study programmes combining academic quality with relevance to lasting employability and called for a continued proactive role of higher education institutions.

Ministers affirmed that students should participate in and influence the organisation and content of education at universities and other higher education institutions. Ministers also reaffirmed the need, recalled by students, to take account of the social dimension in the Bologna process.

Promoting the attractiveness of the European Higher Education Area

Ministers agreed on the importance of enhancing attractiveness of European higher education to students from Europe and other parts of the world. The readability and comparability of European higher education degrees world-wide should be enhanced by the development of a common framework of qualifications, as well as by coherent quality assurance and accreditation/certification mechanisms and by increased information efforts.

Ministers particularly stressed that the quality of higher education and research is and should be an important determinant of Europe's international attractiveness and competitiveness. Ministers agreed that more attention should be paid to the benefit of a European Higher Education Area with institutions and programmes with different profiles. They called for increased collaboration between the European countries concerning the possible implications and perspectives of transnational education.

Continued follow-up

Ministers committed themselves to continue their cooperation based on the objectives set out in the Bologna Declaration, building on the similarities and benefiting from the differences between cultures, languages and national systems, and drawing on all possibilities of intergovernmental cooperation and the ongoing dialogue with European universities and other higher education institutions and student organisations as well as the Community programmes.

Ministers welcomed new members to join the Bologna process after applications from Ministers representing countries for which the European Community programmes Socrates and Leonardo da Vinci or Tempus-Cards are open. They accepted applications from Croatia, Cyprus and Turkey.

Ministers decided that a new follow-up meeting will take place in the second half of 2003 in Berlin to review progress and set directions and priorities for the next stages of the process towards the European Higher Education Area. They confirmed the need for a structure for the follow-up work, consisting of a follow-up group and a preparatory group. The follow-up group should be composed of representatives of all signatories, new participants and the European Commission, and should be chaired by the EU Presidency at the time. The preparatory group should be composed of representatives of the countries hosting the previous ministerial meetings and the next ministerial meeting, two EU member states and two non-EU member states; these latter four representatives will be elected by the follow-up group. The EU Presidency at the time and the European Commission will also be part of the preparatory group. The preparatory group will be chaired by the representative of the country hosting the next ministerial meeting.

The European University Association, the European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE), the National Unions of Students in Europe and the Council of Europe should be consulted in the follow-up work.

In order to take the process further, Ministers encouraged the follow-up group to arrange seminars to explore the following areas: cooperation concerning accreditation and quality assurance, recognition issues and the use of credits in the Bologna process, the development of joint degrees, the social dimension, with specific attention to obstacles to mobility, and the enlargement of the Bologna process, lifelong learning and student involvement.

Message from the Salamanca Convention of European Higher Education Institutions

Shaping the European Higher Education Area

Over 300 European higher education institutions and their main representative organisations gathered in Salamanca on 29-30 March 2001. Their purpose was to prepare their input to the Prague meeting of the Ministers in charge of higher education in the countries involved in the Bologna process; they have agreed on the following goals, principles and priorities:

Shaping the future

European higher education institutions reaffirm their support to the principles of the Bologna Declaration and their commitment to the creation of the European Higher Education Area by the end of the decade. They see the establishing of the European University Association (EUA) in Salamanca to be of both symbolic and practical value in conveying their voice more effectively to governments and society and thus in supporting them shape their own future in the European Higher Education Area.

I. Principles

Autonomy with accountability

Progress requires that European universities be empowered to act in line with the guiding principle of autonomy with accountability. As autonomous and responsible legal, educational and social entities, they confirm their adhesion to the principles of the *Magna Charta Universitatum* of 1988 and, in particular, to that of academic freedom. Thus, universities must be able to shape their strategies, choose their priorities in teaching and research, allocate their resources, profile their curricula and set their criteria for the acceptance of professors and students. European higher education institutions accept the challenges of operating in a competitive environment at home, in Europe and in the world, but to do so they need the necessary managerial freedom, light and supportive regulatory frameworks and fair financing, or they will be placed at a disadvantage in co-operation and competition. The dynamics needed for the completion of the European Higher Education Area will remain unfulfilled or will result in unequal competition, if the current over-regulation and minute administrative and financial control of higher education in many countries is upheld.

Competition serves quality in higher education, is not exclusive of co-operation and cannot be reduced to a commercial concept. Universities in some countries in Europe are not yet in a position to compete on equal terms and are in particular faced with unwanted brain drain within Europe.

Education as a public responsibility

The European Higher Education Area must be built on the European traditions of education as a public responsibility; of broad and open access to undergraduate as well as graduate studies; of education for personal development and lifelong learning; and of citizenship as well as of short and long-term social relevance.

Research-based higher education

As research is a driving force of higher education, the creation of the European Higher Education Area must go hand in hand with that of the European Research Area.

Organising diversity

European higher education is characterised by its diversity in terms of languages, national systems, institutional types and profiles and curricular orientation. At the same time its future depends on its ability to organise this valuable diversity effectively to produce positive outcomes rather than difficulties, and flexibility rather than opacity. Higher education institutions wish to build on convergence - in particular on common denominators shared across borders in a given subject area -and to deal with diversity as an asset, rather than as a reason for non-recognition or exclusion. They are committed to creating sufficient self-regulation in order to ensure the minimum level of cohesion so that their efforts towards compatibility are not undermined by too much variance in the definition and implementation of credits, main degree categories and quality criteria.

II. Key issues

Quality as a fundamental building stone

The European Higher Education Area needs to build on academic core values while meeting stakeholders' expectations, i.e., demonstrating quality. Indeed, quality assessment must take into consideration the goals and mission of institutions and programmes. It requires a balance between innovation and tradition, academic excellence and social/economic relevance, the coherence of curricula and students' freedom of choice. It encompasses teaching and research as well as governance and administration, responsiveness to students' needs and the provision of non-educational services. Inherent quality does not suffice, it needs to be demonstrated and guaranteed in order to be acknowledged and trusted by students, partners and society at home, in Europe and in the world.

Quality is the basic underlying condition for trust, relevance, mobility, compatibility and attractiveness in the European Higher Education Area.

- **Trust building**

As research evaluation has an international dimension so does quality assurance in higher education. In Europe, quality assurance should not be based on a single agency enforcing a common set of standards. The way into the future will be to design mechanisms at European level for the mutual acceptance of quality assurance outcomes, with "accreditation" as one possible option. Such mechanisms should respect national, linguistic and discipline differences and not overload universities.

- **Relevance**

Relevance to the European labour market needs to be reflected in different ways in curricula, depending on whether the competencies acquired are for employment after the first or the second degree. Employability in a lifelong learning perspective is best served through the inherent value of quality education, the diversity of approaches and course profiles, the flexibility of programmes with multiple entry and exit points and the development of transversal skills and competencies such as communication and

languages, ability to mobilise knowledge, problem solving, team work and social processes.

- **Mobility**

The free mobility of students, staff and graduates is an essential dimension of the European Higher Education Area. European universities want to foster more mobility - both of the "horizontal" and the "vertical" type - and do not see virtual mobility as a substitute for physical mobility. They are willing to use existing instruments for recognition and mobility (ECTS, Lisbon Convention, Diploma Supplement, NARIC/ENIC network) in a positive and flexible way. In view of the importance of teaching staff with European experience, universities wish to eliminate nationality requirements and other obstacles and disincentives for academic careers in Europe. However, a common European approach to virtual mobility and transnational education is also needed.

- **Compatible qualifications at the undergraduate and graduate levels**

Higher education institutions endorse the move towards a compatible qualification framework based on a main articulation in undergraduate and postgraduate studies. There is broad agreement that first degrees should require 180 to 240 ECTS points but need to be diverse leading to employment or mainly preparing for further, postgraduate studies. Under certain circumstances a university may decide to establish an integrated curriculum leading directly to a Master-level degree. Subject-based networks have an important role to play in reaching such decisions. Universities are convinced of the benefits of a credit accumulation and transfer system based on ECTS and on their basic right to decide on the acceptability of credits obtained elsewhere.

- **Attractiveness**

European higher education institutions want to be in a position to attract talent from all over the world. This requires action at institutional, national and European levels. Specific measures include the adaptation of curricula, degrees readable inside and outside Europe, credible quality assurance measures, programmes taught in major world languages, adequate information and marketing, welcoming services for foreign students and scholars, and strategic networking. Success also depends on the speedy removal of prohibitive immigration and labour market regulations.

European higher education institutions recognise that their students need and demand qualifications which they can use effectively for the purpose of their studies and careers all over Europe. The institutions and their networks and organisations acknowledge their role and responsibility in this regard, and confirm their willingness to organise themselves accordingly within the framework of autonomy.

Higher education institutions call on governments, in their national and European contexts, to facilitate and encourage change and to provide a framework for co-ordination and guidance towards convergence. They affirm their capacity and willingness to initiate and support progress within a joint endeavour

- to redefine higher education and research for the whole of Europe;
- to reform and rejuvenate curricula and higher education as a whole;
- to enhance and build on the research dimension in higher education;
- to adopt mutually acceptable mechanisms for the evaluation, assurance and

- certification of quality;
- to build on common denominators with a European dimension and ensure compatibility between diverse institutions, curricula and degrees;
 - to promote the mobility of students and staff and the employability of graduates in Europe;
 - to support the modernisation efforts of universities in countries where the challenges of the European Higher Education Area are greatest;
 - to meet the challenges of being readable, attractive and competitive at home, in Europe and in the world; and
 - to continue to consider higher education as an essential public responsibility.

* * *

(last version 02.05.2001)

CONVENTION OF EUROPEAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

SALAMANCA, 29-30 March 2001

Conclusions of the work of thematic groups

by the Rapporteur, Prof. Dr. Konrad Osterwalder, Rector, ETH Zürich

The main purpose of the Salamanca Convention was a political one: higher education institutions wanted to formulate in an easily readable way their goals and intentions, the leading principles, major requirements and some of the difficulties that need to be overcome on the way towards the European Higher Education Area.

European universities showed that they want to shape their own future in the new European context. They clearly expressed their will, their intention and their determination to take up the challenge of the Sorbonne/Bologna declaration and to be proactive in the process of building by 2010 the European Higher Education Area.

This short document - also a basis for the *Salamanca Message* to the European Ministers of Education when they meet in Prague on 18-19 May 2001- sets out the main results of the work of the twelve groups who, during the Convention, debated six key themes taken from the Bologna Declaration of June 1999.

1. Freedom with responsibility: empowering universities

Universities need new freedom if they are to adjust rapidly to "environmental changes" and to new local, national and international partners. The variety of their new tasks calls for freedom of action as the only way towards more efficiency. Universities have to be able to enter into new partnerships, including with commercial partners, and they need to be able to act quickly. This calls for new leadership, the conditions of which depend on the institutions' ability, flexibility and independence to plan strategically.

Universities are not just requesting more freedom, however. They are also willing to accept the corresponding responsibility: they want to be held accountable for what they are doing and for how they use the freedom granted to them.

Thesis 1: Freedom with responsibility

Universities as legal entities need autonomy in, and want to be held accountable for:

- strategic planning, setting goals and priorities
- funds allocation
- selection of partners, locally, nationally and internationally, in research and in teaching
- selection of research areas
- definition of curricula
- management of human capital, in particular the hiring the professors
- setting of admission rules for students.

Mutual trust between government and universities on a partnership basis is a prerequisite. Last but not least, nursing intellectual autonomy is still the core task and requirement of academic institutions.

2. Employability in the European labour market

Study programs have to be valid academically and relevant to the labour market at the same time. Flexibility in curricula and study courses, as well as diversification, respecting different talents and employment prospects are prerequisites. Curricula must meet well defined targets.

The introduction of first cycle programmes is important because of the growing number of students. The articulation of programmes and degrees in two main cycles is a meaningful option if the curriculum takes care of employability (in terms of the competencies acquired) both for students transferring to employment after the first degree and those doing so after the second degree.

Thesis 2

Higher education institutions see the employability of their graduates as an important goal and a necessity. This requires greater programme flexibility and the development of curricular concepts promoting the lifelong employability and adaptability of students. Furthermore it means diversity and multiplicity of entry and exit points in each learning experience.

Thesis 3

Employability in a university context means:

- a well developed imagination
- the ability to approach and to solve a problem systematically and methodically applying substantial knowledge
- the capacity to lead social process.

The overall structure of university programmes and each element thereof must be targeted towards the development of the above mentioned personal skills, while allowing for a great variety of curricular approaches and for competing course designs.

Thesis 4

Institutions of higher education should contribute to transparency and recognition by explaining their curricular approach and the competencies they strive for in a way that is meaningful for students, employers and others concerned. In other words, they should prepare their students to cope with the labour market and their future professional role (preparation for job search and managing one's career). In conjunction with their public and private partners, they should establish career centres for such purposes.

3. Mobility in the European higher education area

Mobility of students and staff promotes the ability to cope with a new cultural and learning environment and to understand other cultures. It is a requirement in view of

today's globalisation but it also promotes European coherence and enriches the scientific outlook.

Two types of mobility should be promoted: horizontal mobility (i.e. the student stays with a host university for one or two terms and then returns to complete a degree from his/her home institution) and vertical mobility (i.e. the student finishes a period of study at a first institution and then moves to a second one to continue his/her studies and earn a degree; an ideal point for changing institutions in this way is after the completion of one of the cycles).

Necessary conditions for mobility are:

- ECTS credits used both for exchange and for accumulation;
- the Diploma Supplement;
- a more generous approach to recognition issues;
- the possibility for both virtual and physical mobility, the former not being a substitute to the latter;
- the availability of funding for staff and student mobility;
- transparent quality assurance systems in all countries and subject areas.

Thesis 5

Mobility is a core value of the European Higher Education Area.

Existing instruments of recognition should be fully implemented:

- ECTS (extended to accumulation and life long learning)
- Lisbon convention
- Diploma Supplement
- NARIC/ENIC network.

Thesis 6

Physical mobility should be promoted as an educational experience and cannot be substituted by virtual mobility. A common European approach to virtual mobility is needed, however. The benefits (i.e. the added value) associated with mobility for staff, students and researchers should be publicised. Administrative and structural barriers and obstacles to mobility must at long last be removed. Countries party to the Bologna process should commit themselves to abolish any law/regulation imposing nationality requirements for holders of permanent and temporary positions at their higher education institutions. Portable grants and loans should be made available to students, together with other suitable incentives to both individuals and institutions.

Thesis 7

The creation and development of the European Higher Education Area depends on the recognition of the essential role of higher education institutions. They are a driving force in the whole process. Their clear internationalisation policy needs to take into consideration:

- the crucial importance of teaching staff with international experience;
- realistic language provision (this requires the abolition of any law/regulation prohibiting teaching in a foreign language) and the provision of certain courses in widely spoken foreign languages;
- the need to offer all students in undergraduate education, regardless of their field of specialisation, the possibility to take a number of credits in foreign languages;

- good quality, user-friendly information of students concerning international opportunities.

4. Compatibility: a common but flexible qualification framework

Thesis 8

Higher education needs to be structured in such a way that after 3 - 4 years (or rather 180 - 240 ECTS credits) a student should be eligible for a Bachelor-type degree. This degree should either lead to immediate employment or provide preparation for further studies leading to a Master degree. Under certain circumstances a university may decide to structure a curriculum as a 5-year integrated (i.e. unbroken) programme leading directly to a Master-level degree. Professional and discipline networks have an important role in informing such decisions.

Thesis 9

ECTS should be used by universities not only for credit transfer but also for credit for accumulation:

- by giving credits for assessed learning gained inside or outside the university;
- subject to the requirements of regulated professions and the right of universities to decide whether credits gained outside are acceptable or not.

Quality assurance is an essential part of this process.

5. Quality assurance and quality certification

Thesis 10

The internationalisation of quality assurance is a necessary response to the current globalisation trends and to the challenges of building a European Higher Education Area. Accreditation is one answer to these challenges and quality assurance mechanisms are a pre-requisite for good accreditation procedures.

Some kind of European platform or clearing system needs to be organised with the full support of higher education institutions in order to disseminate good practice and advise accrediting bodies on appropriate procedures. It should foster the mutual acceptance of quality assurance decisions in Europe while preserving national and subject differences and institutional autonomy and not overloading universities. The role of ENQA in this process should be considered.

6. Competitiveness at home and in the world

Competition promotes quality and is therefore good for students. But universities need more operational freedom and a fair financing scheme to enter true competition. More diversity of curricula will further competition. More competitiveness is needed to attract students from overseas. Competitiveness and co-operation are not mutually exclusive. Competitiveness means academic quality in the first place and cannot be reduced to a commercial concept only.

Europe needs to be in a position to attract the best brains from all over the world, but this requires the speedy removal of inadequate immigration and labour market regulations.

Competition raises issues within Europe (East versus West, South versus North) and there is the danger of an inner-European brain drain. Specific measures could be:

- the introduction of study programmes taught in major world languages;
- more marketing in non-European countries, developing educational trade marks and brands;
- the development of adequate services for foreign students and scholars, allowing European higher education institutions to be perceived as welcoming institutions;
- competition with other continents through strategic networking.

Thesis 11

Higher education institutions are willing to take the responsibility of operating in a competitive education arena, but this requires more real managerial autonomy (going beyond classical academic freedom), a flexible regulatory framework and fair financing.

Thesis 12

Competition serves the quality of education and is good for students, higher education institutions and other stakeholders. It must be accepted and promoted and at the same time underpinned by reliable quality assurance and accreditation mechanisms that are readable inside and outside of Europe.

Thesis 13

Being globally more competitive also calls for more openness, transparency and competition at home. It requires a revision of our service and marketing culture in line with the realities and values of European higher education, such as cultural diversity, research orientation and social responsibility. Universities in certain accession countries are not yet equipped to compete on an equal basis and need special help.

Conclusions

European universities and their organisations are willing and capable to take the lead in the joint effort:

- to renovate and rejuvenate higher education;
- to redefine it at a European scale;
- to promote the employability of their graduates and the mobility of their students and staff;
- to further the compatibility between institutions and curricula;
- to assure quality in the European Higher Education Area;
- to be more competitive, not excluding cooperation;
- to address the specific difficulties of universities in certain parts of Europe.

Prerequisites are enough freedom and appropriate funding, as well as the removal of immigration and labour market restrictions.

European higher education institutions want to be in a position to shape their future in the European Higher Education Area. If they all want it, their message will be heard and it will happen.

EUA Press release after the Prague Summit

Universities at the core of the Bologna process

The active involvement of the European University Association in furthering the Bologna process was underlined by the Ministers in charge of higher education at their European Summit in Prague on 19 May 2001.

EUA, the main organisation of higher education institutions in Europe, welcomes the confirmation by the Ministers of the need to create by year 2010 a European Area of Higher Education:

- based on a two-tier degree structure articulating higher education in undergraduate and graduate studies;
- supported by a credit system providing both transferability and accumulation functions;
- characterised by improved mobility of students, teachers, researchers and administrative staff.

In his address to Summit participants, EUA President Eric Froment indicated that, as the conclusions of Salamanca Convention suggested, such a process could only be built on quality provision.

Therefore, EUA notes with satisfaction that quality assurance is a major concern also for Ministers who are interested in promoting the continuous enhancement of European higher education and research in an international context, facilitating the comparability of qualifications across Europe and enhancing the link between education and research which is essential to the member institutions of the Association.

Thus, EUA welcomes the Ministers' call to universities and other institutions of higher education to design, in collaboration with quality assurance agencies, scenarios for mutual acceptance of evaluation and accreditation/certification mechanisms.

The Association commits itself to continued participation in the implementation of the Bologna process now that, for the first time, Ministers pledge to consult EUA for the follow-up work which, until the Berlin Higher Education Summit in 2003, will focus particularly on accreditation and quality assurance, recognition issues and the use of credits, the development of joint degrees, the social dimension and the enlargement of the Bologna process, lifelong learning and student involvement.

Geneva, 21 May 2001

For more information, please contact:

Dr Andris Barblan

EUA Secretary General

10 Conseil-Général

CH - 1211 Geneva 4

Tel.: +41 22 329 22 51

Fax: +41 22 329 28 21

info@eua.unige.ch

or consult the EUA web site: <http://www.unige.ch/eua>

Important Links

Sorbonne declaration - preceded the Bologna Declaration

http://www.unige.ch/cre/activities/Bologna%20Forum/Bologna_welcome.htm

Bologna Declaration

http://www.unige.ch/cre/activities/Bologna%20Forum/Bologna_welcome.htm

Magna Charta Universitatum

http://www.unige.ch/cre/activities/Bologna%20Forum/Bologna_welcome.htm

Convention on the Recognition of Qualifications Concerning Higher Education in the European Region

(so called Lisbon Convention) - important document concerning recognition issues in HE

<http://conventions.coe.int/treaty/EN/cadreprincipal.htm>

World Conference on Higher Education, Paris, October 1998: "World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action" and "Framework for Priority Action for Change and Development in Higher Education"

<http://vulab.ias.unu.edu/mvc98/declarations.htm>

http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm

"Visions of a European Future: Bologna and Beyond" : Dr Guy Haug's paper for EAIE conference, Maastricht, 2 December 1999:

<http://www.eaie.nl/>

"Trends in Learning Structures in Higher Education" - study for the Bologna Conference

<http://www.rks.dk/engindek.htm>

<http://www.crue.upm.es/eurec/>

"Trends in Learning Structures in Higher Education (II)" Follow-up Report prepared for the Salamanca and Prague Conferences of March / May 2001

<http://www.salamanca2001.org>

<http://www.unige.ch/eua/>

Other documents could be found:

1) Web site of the Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic – Prague Summit on Higher Education

<http://www.msmt.cz/Summit/index.html>

2) EUA - European University Association

<http://www.unige.ch/eua/>

3) Formal CRE - Association of European Universities

<http://www.unige.ch/cre>

4) Formal Confederation of European Rectors' Conferences

<http://www.crue.upm.es/eurec/>

5) Danish Rectors' Conference

<http://www.rsk.dk>

6) European Commission

<http://europa.eu.int/comm/education/recognition/index.html> - for diploma recognition

<http://europa.eu.int/index-en.htm> - general - you can go through education - Socrates etc.

7) Council of Europe

<http://culture.coe.fr/her/eng/activities.htm>

8) ESIB - The National Unions of Students in Europe

<http://www.esib.org>

9) Salamanca Convention of Higher Education Institutions

<http://www.salamanca2001.org>

ISKORAK 2001 - Razvojnu strategiju Sveučilišta u Zagrebu priredili su sljedeći profesori Sveučilišta u Zagrebu:

1. prof. dr. sc. Branko Jeren, rektor
2. prof. dr. sc. Helena Jasna Mencer, prorektorica za znanost
3. prof. dr. sc. Zdenko Kovač, prorektor za međunarodnu suradnju
4. prof. dr. sc. Vlado Leko, prorektor za poslovanje
5. prof. dr. sc. Dragan Milanović, prorektor za nastavu i studente

6. doc. dr. sc. Mirta Baranović, Fakultet elektrotehnike i računarstva
7. prof. dr. sc. Vinko Barić, Ekonomski fakultet
8. prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš, Prirodoslovno-matematički fakultet
9. prof. dr. sc. Janja Ciglar-Žanić, Filozofski fakultet
10. prof. dr. sc. Tomislav Cvitaš, Prirodoslovno-matematički fakultet
11. prof. dr. sc. Igor Čatić, Fakultet strojarstva i brodogradnje
12. prof. dr. sc. Nada Čikeš, Medicinski fakultet
13. prof. dr. sc. Mihajlo Dika, Pravni fakultet
14. prof. dr. sc. Antonije Dulčić, Prirodoslovno-matematički fakultet
15. prof. dr. sc. Marin Hraste, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije
16. akademkinja Sibila Jelaska, Prirodoslovno-matematički fakultet
17. prof. dr. sc. Goroslav Keller, Ekonomski fakultet
18. prof. dr. sc. Vladimir Kolesarić, Filozofski fakultet
19. akademik August Kovačec, Filozofski fakultet
20. prof. dr. sc. Slavko Krajcar, Fakultet elektrotehnike i računarstva
21. prof. dr. sc. Mirjana Krizmanić, Filozofski fakultet
22. akademik Željko Kućan, Prirodoslovno-matematički fakultet

23. prof. dr. sc. Zdravko Lacković, Medicinski fakultet
24. prof. dr. sc. Srđan Lelas, Prirodoslovno-matematički fakultet
25. akademik Božidar Liščić, Fakultet strojarstva i brodogradnje
26. prof. dr. sc. Vjera Lopac, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije

27. prof. dr. sc. Marta Ljubešić, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet
28. prof. dr. sc. Velimir Neidhardt, Arhitektonski fakultet
29. prof. Haris Nonveiller, Muzička akademija
30. prof. Frano Parać, Muzička akademija
31. prof. Nenad Puhovski, Akademija dramske umjetnosti
32. prof. dr. sc. Pere Sikavica, Ekonomski fakultet
33. prof. dr. sc. Vedrana Spajić-Vrkaš, Filozofski fakultet
34. prof. dr. sc. Ferdo Spajić, Ekonomski fakultet
35. prof. dr. sc. Jure Šimović, Pravni fakultet
36. prof. dr. sc. Vlasta Vizek-Vidović, Filozofski fakultet

studenti Sveučilišta u Zagrebu:

37. Zrinko Čustonja, Kineziološki fakultet
38. Joško Pavković, Pravni fakultet