



Sveučilište u
Zagrebu

Samoanaliza i dokumentacija za
postupak vanjske neovisne prosudbe
sustava osiguravanja kvalitete
Sveučilišta u Zagrebu

9. listopada 2012.

Sadržaj

Sadržaj	2
1. Uvod	5
2. Sveučilište u Zagrebu – ustroj i djelovanje	7
3. Struktura studenata i zaposlenog osoblja	9
3.1. Analiza omjera studenata i nastavnika.....	9
4. Broj i vrsta studijskih programa.....	14
4.1. Struktura studijskih programa.....	14
4.2. Postupak odobravanja novih te izmjena i dopuna postojećih studijskih programa	16
4.3. Cjeloživotno učenje	18
4.4. Priznavanje ECTS bodova za izvannastavnu aktivnost	18
5. Mehanizmi praćenja i godišnja vrjednovanja prema ishodima učenja na Sveučilištu u Zagrebu .	19
6. Infrastruktura i financijski resursi	22
6.1. Prostorni razvoj	22
6.2. Sveučilišni kampusi u Zagrebu i Varaždinu.....	23
6.3. Studentski centri.....	23
6.4. Informacijske i komunikacijske tehnologije	24
6.5. Sveučilišni računski centar.....	25
6.6. Temeljna e-infrastruktura	25
6.7. Informacijski sustavi	26
6.8. Strategija informatizacije	27
6.9. Financijski resursi	27
6.10. Proračun Sveučilišta	28
6.11. Financiranje znanstveno-istraživačkih djelatnosti.....	30
6.12. Fond za razvoj Sveučilišta	31
6.13. Izračun troškova i sustav izvještavanja.....	31
7. Potpora studentima u procesu učenja, praksi i mentorskom radu.....	32
7.1. Ured za e-učenje.....	33
7.2. Ured za međunarodnu suradnju	34

7.3.	Ured za sport	34
7.4.	Ured za studente s invaliditetom	34
7.5.	Savjetovalište za studente	37
7.6.	Ostali oblici potpore studentima.....	38
7.7.	Stipendije Sveučilišta	38
8.	Potporna profesionalnom razvoju i usavršavanje osoblja	39
8.1.	Nastavno i suradničko osoblje.....	39
8.2.	Napredovanje nastavnog osoblja u znanstveno-nastavna i suradnička zvanja	40
8.3.	Praćenje kadrovskih potreba za nastavu.....	40
8.4.	Praćenje kvalitete nastavnika od strane sveučilišnih tijela	41
8.5.	Osvrt na EUA evaluaciju i Unutarnju prosudbu sustava kvalitete Sveučilišta	41
8.6.	Preporuke za unaprjeđenje kvalitete nastavnika	42
9.	Istraživanje, inovacije i projekti	43
9.1.	Istraživačko Sveučilište	43
9.2.	Rangiranja i usporedbe.....	44
9.3.	Projekti	45
9.4.	Radovi.....	45
9.5.	Zapošljavanje i napredovanje	46
9.6.	Doktorska izobrazba na Sveučilištu u Zagrebu	47
9.7.	Inovacije, razmjena znanja i poduzetništva.....	48
9.8.	Neke smjernice poboljšanja koje predlažu različita tijela Sveučilišta u Zagrebu	49
9.9.	Neke aktivnosti provedene u posljednju godinu dana, sukladno navedenim smjernicama. 50	
10.	Suradnja s drugim institucijama i znanstvenim organizacijama na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini	51
10.1.	Tijela za potporu međunarodnoj suradnji.....	52
10.2.	Sveučilišni propisi i akti u području međunarodne suradnje	52
10.3.	Međunarodni sporazumi	53
10.4.	Mobilnost	54
10.5.	Nastava na stranim jezicima.....	55
10.6.	Međunarodni znanstveni, obrazovni i stručni projekti	56
10.7.	Međunarodne sveučilišne mreže i udruge	56
10.8.	Rad studentskih udruga.....	57
10.9.	Suradnja s nacionalnim institucijama.....	58
11.	Sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu	58

11.1.	Povijest nastanka sustava osiguravanja kvalitete	58
11.2.	Struktura sustava za osiguravanje kvalitete	59
11.3.	Dokumentacija sustava osiguravanja kvalitete	64
11.4.	Mehanizmi praćenja razvoja sustava osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete.....	65
11.5.	Odnos uprave i jedinice za osiguravanje kvalitete	71
12.	SWOT analiza Sveučilišta u Zagrebu	73
13.	Prosudba razvijenosti i učinkovitosti sustava osiguravanja kvalitete	75
14.	Mehanizam praćenja i informiranja o stupnju razvijenosti sustava i plan aktivnosti poboljšanja sustava.....	76
	Popis priloga	83
	Popis tablica	84
	Popis grafičkih prikaza	84

1. Uvod

Rad na izradi Samoanalize započeo je nakon zaprimanja dopisa upućenog od Agencije za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) (Obavijest o započinjanju postupka vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete 2012. godine) i imenovanja Povjerenstva za izradu samoanalize i prikupljanje dokumentacije za potrebe vanjske neovisne prosudbe sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu (Odluka o osnivanju Povjerenstva za izradu samoanalize i dokumentacije potrebne za provođenje postupka vanjske prosudbe sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu, 14. veljače 2012.).

Povjerenstvo za samoanalizu izradilo je dokument koji se odnosi na sljedeća područja: ustroj i djelovanje Sveučilišta u Zagrebu, strukturu studenata i zaposlenika, broj i vrstu studijskih programa, način praćenja i godišnja vrjednovanja prema ishodima učenja, infrastrukturu i financiranje Sveučilišta, potporu studentima u procesu učenja, praksi i mentorskom radu, potporu profesionalnom razvoju i usavršavanju osoblja, istraživački i inovativni rad te sudjelovanje na projektima, suradnju Sveučilišta s drugim nacionalnim i međunarodnim institucijama, sustav osiguravanja kvalitete, mehanizme praćenja i informiranja o stupnju razvijenosti sustava te plan aktivnosti u svrhu poboljšanja sustava. U odluci Akreditacijskog savjeta Agencije za znanost i visoko obrazovanje o provođenju vanjske neovisne prosudbe sustava osiguravanja kvalitete propisana su područja koja treba analizirati, kao i dokumenti koje visoko učilište treba prikupiti i dostaviti najkasnije dva mjeseca prije posjeta Povjerenstva¹. U okviru dokumenta Samoanalize koristili su se materijali i analize prikupljene u postupku Unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu koji se početkom 2012. proveo u skladu s Priručnikom o osiguravanju kvalitete Sveučilišta u Zagrebu te samoanalizom koja je napravljena 2011. za potrebe evaluacije Sveučilišta u Zagrebu od strane Europske asocijacije sveučilišta (European University Association EUA), dokumentom Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki iz lipnja 2012. godine, godišnjim izvješćima rektora o radu Sveučilišta te drugim dokumentima koji su u posljednjih nekoliko godina izrađeni na Sveučilištu u Zagrebu.

Kako bi se ova samoanaliza kvalitetno izradila i prikupila potrebna dokumentacija Odbor za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom dopunjen je novim članovima te je Povjerenstvo za samoanalizu djelovalo u sastavu:

· Prof. dr. sc. Karmela Barišić, Farmaceutsko – biokemijski fakultet

¹ AZVO http://www.azvo.hr/images/stories/vanjska_prosudba/Dokumenti_VU_za_vanjsku_prosudbu.pdf

- Matija Čirko, studentica, preddiplomski i diplomski studiji, Medicinski fakultet
- Prof. dr. sc. Gordan Gledec, Fakultet elektrotehnike i računarstva
- Prof. dr. sc. Mirjana Hruškar, Prehrambeno-biotehnološki fakultet
- Prof. dr. sc. Diana Milčić, Grafički fakultet
- Prof. Marina Novak, Muzička akademija
- Prof. dr. sc. Tamara Perišin, Pravni fakultet
- Prof. dr. sc. Branka Pevalek-Kozlina, Prirodoslovno-matematički fakultet
- Katarina Prpić, voditeljica Ureda rektora, predstavnicu administrativnog osoblja Sveučilišta
- Ines Radaljic-Pfeiffer, Pliva Hrvatska d.o.o., predstavnicu vanjskih dionika
- Prof. dr. sc. Hrvoje Šikić, Prirodoslovno-matematički fakultet
- Dario Škegro, student, poslijediplomski studiji, Kineziološki fakultet
- Prof. dr. sc. Marko Tadić, Filozofski fakultet
- Prof. dr. sc. Neven Vrček, Fakultet organizacije i informatike

Za koordinatoricu Povjerenstva imenovana je prof. dr. sc. Blaženka Divjak, prorektorica za studente i studije Sveučilišta u Zagrebu, a Povjerenstvo je za predsjednicu izabralo prof.dr.sc. Karmelu Barišić. Za administrativnu podršku Povjerenstva zadužena je bila Zdravka Jerec, stručna suradnica u Uredu za upravljanje kvalitetom, odnosno Marija Badovinac Škrinjar, voditeljica Ureda za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu.

2. Sveučilište u Zagrebu – ustroj i djelovanje

Sveučilište u Zagrebu najstarije je i najveće sveučilište u Republici Hrvatskoj. Osnovano je odlukom kralja Leopolda I. od 23. rujna 1669. koju je 3. studenoga 1671. prihvatio i Hrvatski sabor. Sveučilište u Zagrebu objedinjava 33 sastavnice – 29 fakulteta, tri akademije i Sveučilišni centar Hrvatski studiji. Većina sastavnica smještena je u Zagrebu, ali su neke sastavnice locirane i u Varaždinu, Sisku, Čakovcu, Petrinji i Dubrovniku. Sveučilište je uključeno u funkcioniranje i rad nekoliko javnih ustanova i organizacija. Cjelovitost i potreban standard sveučilišnog sustava osigurava se djelovanjem Nacionalne i sveučilišne knjižnice (NSK), Sveučilišnog računskog centra (Srce) i triju studentskih centara (Zagreb, Varaždin i Sisak). Sveučilište ima i sedam zasebnih ustrojbenih jedinica: Centar za poslijediplomski studij, Centar za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije Sveučilišta u Zagrebu, Centar za regionalni razvoj Žumberak, Centar za umjetničko istraživanje, Konfucijev institut na Sveučilištu u Zagrebu, Poslijediplomsko središte Dubrovnik i Međunarodni istraživački centar za kasnu antiku i srednji vijek. Pod pokroviteljstvom Sveučilišta djeluje nekoliko organizacija i društava.

Strateška je odrednica Sveučilišta u Zagrebu djelovati kao istraživačko sveučilište koje pruža kvalitetnu visokoškolsku edukaciju. Sveučilište je usredotočeno na preddiplomske, diplomske i doktorske studije svih znanstvenih i umjetničkih područja, pri čemu nastoji promicati transdisciplinarnost i interdisciplinarnost, njegovati kulturu inovativnosti te unaprjeđivati transfer znanja te novih tehnologija i spoznaja. Kvaliteta djelovanja u sva tri dijela misije Sveučilišta, obrazovne djelatnosti, znanstvenog istraživanja i umjetničke djelatnosti te doprinosa društvu i gospodarstvu, oduvijek je bilo temeljno usmjerenje Sveučilišta. Prema istraživačkim i obrazovnim pokazateljima Sveučilište ima vodeću ulogu nacionalnog sveučilišta - dovoljno je istaknuti Bolonjsku reformu studijskog sustava, nastavničku i studentsku mobilnost, liberalizaciju i širenje visokoškolskog prostora u Hrvatskoj, sve veću dostupnost međunarodnih projekata i programa, razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija, te ulazak u Europski prostor visokog obrazovanja. Sveučilište u Zagrebu je godinama aktivno sudjelovalo u razvoju ostalih sveučilišta u Hrvatskoj, kroz školovanje budućih nastavnika i putem njihovog angažmana u izvođenju dijela studijskih sadržaja na drugim sveučilištima.

Sveučilištem upravljaju: rektor, Senat, Sveučilišni savjet i Rektorski kolegij. Podrška ovim tijelima je šest Vijeća područja (organiziranih prema znanstvenim i umjetničkim područjima) te velik broj povjerenstava i stručnih službi Rektorata.

Rektor, kao glavni čelnik i voditelj, zastupa i predstavlja Sveučilište, ustrojava rad i vodi poslovanje Sveučilišta, donosi opće akte, predsjedava Senatu, Rektorskom kolegiju, provodi odluke Senata, nadzire zakonitost i statutarnost rada dekana, te obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom i Statutom (prilog 1).

Rektoru u radu pomažu *prorektori*, u skladu s odredbama Statuta i prijedlogom rektora na osnovi njegovog programa. Trenutno na Sveučilištu u Zagrebu djeluju: prorektor za prostorni razvoj i međuinstitucijsku suradnju, prorektorica za studente i studije, prorektorica za istraživanje i tehnologiju, prorektorica za pravna pitanja i međunarodnu suradnju, te prorektorica za poslovanje. Rektor i prorektori čine *Rektorski kolegij* u užem sastavu, dok Rektorski kolegij u širem sastavu čini: Rektorski kolegij u užem sastavu, predstavnici svakog područja kojeg imenuje pripadno vijeće, te jedan predstavnik studenata biran između predstavnika studenata u Senatu.

Senat kao stručno vijeće Sveučilišta u Zagrebu, broji 70 članova za mandatno razdoblje od četiri godine. Senat donosi sveučilišne propise, odlučuje o studijskim programima, potvrđuje izbore u zvanja redovitih profesora, utvrđuje upisne kvote i politiku, standarde studiranja, donosi planove zapošljavanja, donosi odluke o financijskim pitanjima, investicijskim planovima, sveučilišnoj literaturi te ostalim pitanjima sukladno Statutu Sveučilišta u Zagrebu.

Sveučilišni savjet je savjetodavno i nadzorno tijelo Sveučilišta u sastavu od 12 članova: šest predstavnika Sveučilišta i šest predstavnika javnih ustanova (Sabor Republike Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora, Grad Zagreb i Grad Varaždin). Savjet na sjednicama prati i analizira ostvarivanje djelatnosti Sveučilišta, brine o razvoju Sveučilišta i njegovoj interakciji s društvom u kojem djeluje, raspravlja i daje suglasnost na strateške i razvojne odluke Senata.

Šest *Vijeća područja* stručna su vijeća koja imaju ograničenu ulogu odlučivanja, budući da rjeđe odlučuju već daju prijedlog mišljenja o predmetima koji se upućuju Senatu na usvajanje. Broj članova vijeća ovisi o veličini pojedinog znanstvenog odnosno umjetničkog područja, odnosno o broju sastavnica koje sadrži pojedino područje.

Sveučilište u Zagrebu je veliko sveučilište s naslijeđenim problemima upravljanja temeljenim na statusu i pravnoj poziciji svojih sastavnica i odnosa unutar Sveučilišta. S obzirom na veličinu Sveučilišta i njegov profil, broj sastavnica se može smatrati odgovarajućim. Međutim, potrebno je unaprijediti efikasnost i efektivnost provođenja zajedničkih procesa u obrazovanju, istraživanju i poslovanju i o tome će biti govora u nastavku ove analize.

3. Struktura studenata i zaposlenog osoblja

Obrazovanje, uz istraživanje, predstavlja temeljnu zadaću Sveučilišta, stoga se studijima i studentima posvećuje posebna pozornost kako na razini objedinjenih funkcija Sveučilišta tako i na sastavnicama Sveučilišta. U ovom poglavlju dan je prikaz brojčanog stanja studenata, nastavnika i administrativnog osoblja. U akademskoj godini 2011./2012. na Sveučilištu u Zagrebu ukupan broj studenata u sva tri ciklusa (preddiplomski, diplomski i poslijediplomski) iznosi 72480, od toga 62928 redovitih studenata i 19104 izvanrednih studenata. Po znanstvenim i umjetničkim područjima stanje je sljedeće:

- Područje prirodnih znanosti – 5262 studenata
- Područje tehničkih znanosti – 17863 studenata
- Područje biomedicinskih znanosti- 5508 studenata
- Područje biotehničkih znanosti – 4728 studenata
- Područje društvenih znanosti – 28955 studenata
- Područje humanističkih znanosti – 8892 studenata
- Umjetničke akademije – 1269 studenata

Broj nastavnika i suradnika na Sveučilištu u Zagrebu dan je i opširnije analiziran u poglavlju 8 Potpora profesionalnom razvoju i usavršavanje osoblja.

3.1. Analiza omjera studenata i nastavnika

U ovom je dokumentu analiza omjera studenata i nastavnika (Prilog 2; 2a) napravljena temeljem više dostupnih izvora koji su sastavljeni od podataka prikupljenih od sastavnica. Korišteno je više izvora kako bi postojala dodatna provjera izračuna.

Nastavnim osobljem smatramo sljedeće kategorije zaposlenika:

- **Znanstveno-nastavna i nastavna zvanja** – redoviti profesor u trajnom zvanju, redoviti profesor u prvom izboru, izvanredni profesori, docenti, viši predavači, predavači, profesor visoke škole, lektor, viši lektor, viši umjetnički suradnik, umjetnički suradnik.
- **Suradnička zvanja i znanstvena zvanja** - viši asistent, asistent, stručni savjetnik, viši stručni suradnik, stručni suradnik, znanstveni savjetnik, znanstveni savjetnik, viši znanstveni suradnik, znanstveni suradnik.

U izračunu su suradnička zvanja i izvanredni studenti pomnoženi s koeficijentom 0,5. Podaci su prikazani grafički (Grafički prikaz 1). Ove podatke treba sagledati u kontekstu relevantnih dokumenata, Pravilnika o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta (NN 24/10) i Mreže visokih učilišta i studijskih programa u Republici Hrvatskoj. Prema navedenim dokumentima gornja prihvatljiva granica omjera studenata i nastavnika je 30:1. Promatrajući Sveučilište u cjelini, omjer studenata i nastavnika je zadovoljavajući (9,55:1), međutim četiri sastavnice Sveučilišta su iznad propisane dopustive granice. Također, treba istaknuti da postoje i sastavnice s izrazito niskim omjerom studenata i nastavnog osoblja što se, osim kod umjetničkih akademija, ne može opravdati specifičnošću područja. Prema javno dostupnim podacima² i sličnim analizama, na britanskim sveučilištima omjer studenata i nastavnika iznosi između 8:1 i 12:1, u Kanadi se taj omjer kreće od 16:1 do 22:1, a u Sjedinjenim Američkim Državama od 3:1 do 21:1³. U zemljama dalekog istoka taj se broj⁴ kreće od 13:1 u Singapuru do 30:1 u Vijetnamu, 29:1 u Mongoliji i 19:1 u Kini. Statistika OECD-a⁵ pokazuje stanje na razini Europe gdje je prosjek 15.5 studenata na jednog nastavnika, pri čemu je primjerice u Španjolskoj 11:1, a u Češkoj 19.9:1. Dakle, Sveučilište u Zagrebu kao cjelina ulazi u granice koje postoje u razvijenim zemljama.

² <http://www.utoronto.ca/about-uoft/measuring-our-performance/university-rankings-and-faculty-data.htm>

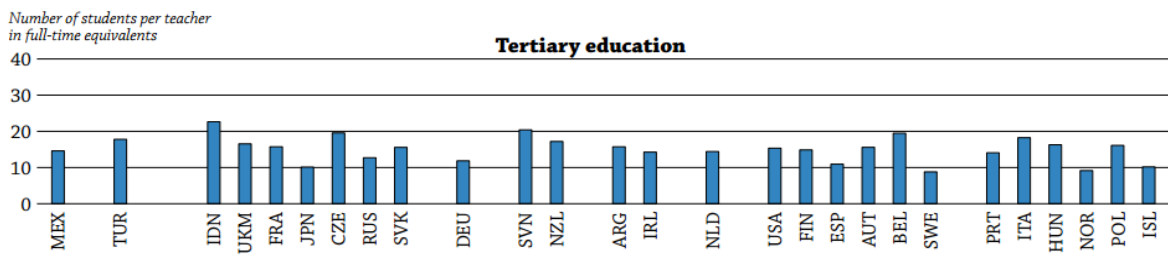
³ http://www2.acs.ncsu.edu/upa/peers/current/research_intensive/stud_fac.htm

<http://www.collegeatlas.org/russian-east-european-colleges.html>

⁴ http://siteresources.worldbank.org/EASTASIAPACIFICEXT/Resources/226300-1279680449418/7267211-1318449387306/EAP_higher_education_fullreport.pdf(STR 75)

⁵ <http://www.oecd.org/edu/highereducationandadultlearning/48631144.pdf>, STR: 397, 403.

Grafički prikaz 1: Omjer studenata i nastavnika u visokom obrazovanju po državama



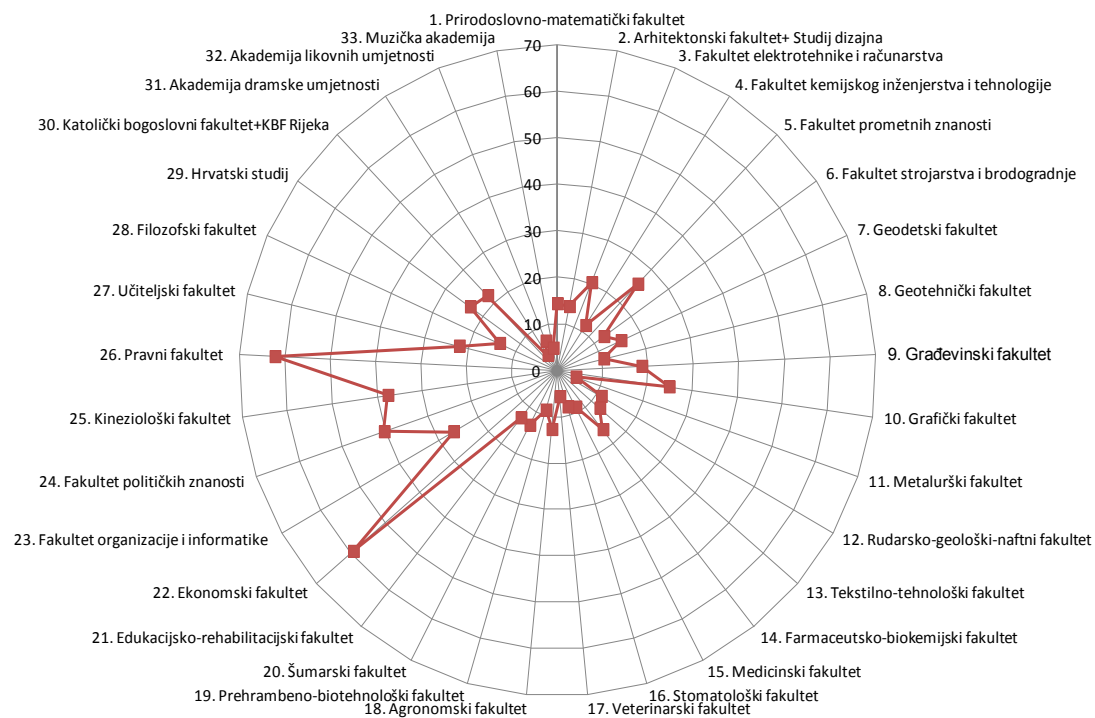
(Izvor 4, OECD)

Na žalost, niti jedan od navedenih izvora ne nudi podatke o razlici u omjeru studenata i nastavnika u pojedinim studijskim disciplinama, čime bi se ipak dobila kvalitetnija podloga za analizu.

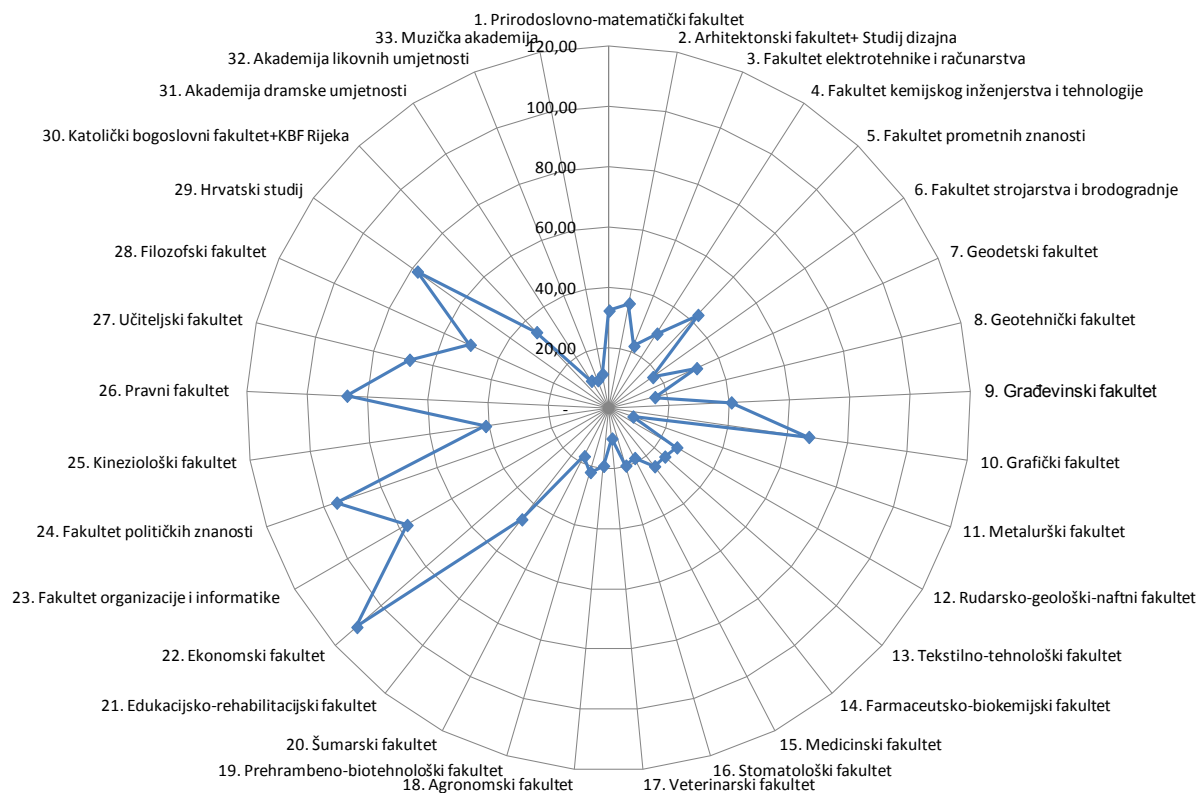
Zaključujemo da kadrovska i upisna politika te planovi reorganizacije Sveučilišta nužno trebaju uzeti u obzir velike razlike unutar Sveučilišta s obzirom na omjer studenata i nastavnika koji se ne može objasniti specifičnostima područja i usporedbom s relevantnom međunarodnom praksom.

Što se tiče omjera studenata i administrativnog osoblja tu također postoje velike razlike i taj se omjer kreće od 110:1 na Ekonomskom fakultetu do 8:1 na Metalurškom fakultetu (Grafički prikaz 3). Takva neujednačenost se također ne može uvijek opravdati specifičnošću studijskog područja i to je prostor za racionalizaciju, ali i funkcionalno povezivanje sastavnica Sveučilišta.

Grafički prikaz 2: Omjer studenata i nastavnika po sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu



Grafički prikaz 3: Omjer studenata i administrativnog osoblja po sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu



4. Broj i vrsta studijskih programa

4.1. Struktura studijskih programa

Na Sveučilištu u Zagrebu izvode se ukupno 603 studijska programa kroz tri razine visokog obrazovanja: preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj. Podaci o broju studijskih programa po razinama dani su u Tablici 1 dok je broj studijskih programa po područjima prikazan u Tablici 2. Detaljni podaci o studijskim programima po sastavnicama Sveučilišta dostupni su u tablici u Prilog 3.

Tablica 1: Broj studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu

1. razina	Preddiplomski sveučilišni studijski program	160
	Preddiplomski stručni studij	9
	Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studijski program	22
2. razina	Diplomski sveučilišni studijski program	174
	Specijalistički diplomski stručni studij	1
3. razina	Poslijediplomski specijalistički studij	165
	Poslijediplomski doktorski studij	72
Ukupno		603

Tablica 2: Broj i struktura studijskih programa po područjima

Područja	Preddiplomski stručni studij	Preddiplomski sveučilišni studijski program	Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studijski program	Diplomski sveučilišni studijski program	Specijalistički diplomski stručni studij	Poslijediplomski specijalistički studij	Poslijediplomski doktorski studij
Prirodne znanosti	0	10	8	19		4	8
Tehničke znanosti	4	24	0	26		17	13
Biomedicinske znanosti	0	0	6	1	1	50	5
Biotehničke znanosti	1	15	0	23		15	7
Društveno-humanističke znanosti	4	66	7	61		66	33
Umjetničko područje	0	42	1	43	1	3	3
ostalo	0	2	0	1		10	3
UKUPNO	9	159	22	174		166	72

Usporedimo broj studijskih programa Sveučilišta u Zagrebu sa brojem programa koji se izvode na usporedivim sveučilištima u regiji⁶. Univerza v Ljubljani (Slovenija) ima oko 460 studija i sličnu

⁶ Podaci su preuzeti sa službenih mrežnih stranica navedenih sveučilišta:

Univerza v Ljubljani http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/o_univerzi_v_lj/univerzitetne_publicacije/Publikacije2011/VodnikPrvostopenjskiProgrami.pdf

<http://www.uni-lj.si/novica.aspx?id=7311>

<http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/razpisi/RazpisZaVpisDrProgrami3stopnje-2012-2013.pdf>

strukturu studijskih programa po područjima znanosti i umjetnosti. Karl-Franzens-Universität Graz (Austrija) ima 103 studijska programa koja ne pokrivaju sva područja, naime medicinsko, tehničko i umjetničko područje ne izvode se na tom sveučilištu. Eötvös Loránd University Budapest (Mađarska) koji je strukturom sličnom sveučilištu u Grazu ima 138 studija. Zaključujemo da Sveučilište u Zagrebu ima širok spektar studijskih programa koji pokrivaju sva znanstvena i umjetnička područja pa čak i da u nekim područjima postoje slični studijski programi koji se izvode neovisno jedni od drugih. Udjeli pojedinih razina studija u ukupnom broju studija ukazuju na orijentaciju koju njeguje pojedino sveučilište. Sveučilište u Grazu ima najniži udio doktorskih programa (ispod 10 %), dok Ljubljansko sveučilište ima nešto viši udio doktorskih programa (oko 25%). Sveučilište u Zagrebu ima ukupno 214 studijskih programa u poslijediplomskom ciklusu i to predstavlja 37% ukupnog broja studijskih programa, ali od tog broja, dvije trećine čine poslijediplomski specijalistički programi, a samo trećinu doktorski studijski programi. Doktorski studiji nisu organizirani kroz doktorske škole kao npr. na promatranom sveučilištu u Budimpešti. Ono što je zajedničko svim promatranim sveučilištima, uključujući i Sveučilište u Zagrebu jest nešto veći broj studija na diplomskoj razini u odnosu na preddiplomsku razinu visokoškolskog obrazovanja.

4.2. Postupak odobravanja novih te izmjena i dopuna postojećih studijskih programa

Provedbom Bolonjske reforme postupno su, tijekom proteklih nekoliko godina, ukinuti stari dodiplomski studiji. Nakon inicijalne akreditacije studijskih programa 2005. godine i prvih godina njihova izvođenja, mnoge su sastavnice pokrenule postupke manjih ili većih izmjena postojećih studijskih programa. Stupanjem na snagu zakonskih akata te propisa koji reguliraju postupke akreditacije, vrjednovanja i izdavanja dopusnice za izvođenje studijskih programa, te donošenja Pravilnika o postupku vrednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija Sveučilišta u Zagrebu u srpnju 2010. i Pravilnika o postupku vrednovanja studijskih programa doktorskih studija Sveučilišta u Zagrebu (srpanj 2011.), bolje su regulirani postupci izmjena studijskih programa i

Eötvös Loránd University Budapest

http://www.elte.hu/en/dynpage6.fcgi?f=elte_en&p1=m:Fomenu&p3=x:Almenu1&p4=d:Default

KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ

<http://www.uni-graz.at/en/studying/for-prospective-students/study-opportunities/study-programmes-from-a-z/>

<http://www.uni-graz.at/en/studying/for-prospective-students/study-opportunities/doktoratsstudien/>

predlaganja novih studijskih programa. Kao potpora djelovanja Odbora za upravljanje kvalitetom ustrojena je Radna skupina za studijske programe sa zadaćom provođenja postupka vrjednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija. Postupak vrjednovanja doktorskih programa provodi Odbor za doktorske programe s pripadajućim povjerenstvom.

Kroz postupak izmjena i dopuna studijskih programa prošla su u razdoblju od 2009. do 2011. ukupno 234 preddiplomska i diplomatska studijska programa, a sukladno Pravilniku o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti te Uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice, odobreno je 78 novih studijskih programa, odnosno programa koji su imali izmjene sadržaja veće od 40%, te 4 nova specijalistička i 2 doktorska studijska programa (Tablica 3). Zaključujemo da je oko 80% studijskih programa na preddiplomskoj i diplomskoj razini prošlo postupke izmjena i dopuna u posljednje tri godine dok je taj postotak znatno manji na poslijediplomskoj razini studija.

Tablica 3: Izmjene i dopune studijskih programa od 2009. do 2012. godine

Vrsta postupka	Preddiplomski i diplomski studiji te integrirani preddiplomski i diplomski	Specijalistički i doktorski studiji
izmjene do 20%	232	
od 20% do 40%	2	
više od 40% i novi studijski programi	78	6

U tijeku su postupci za odobrenje 4 nova specijalistička i 2 doktorska programa te 21 preddiplomski odnosno diplomski studijski program. U postupku zaprimanja i evidentiranja izmjena i dopuna je 10 studijskih programa. Već prije spomenutim pravilnicima predviđeno je periodično vrjednovanje svih studijskih programa, stoga je Odbor za upravljanje kvalitetom u svojem godišnjem planu aktivnosti predvidio da se u narednom razdoblju pokrene postupak vrjednovanja studijskih programa koji se izvode na Sveučilištu u Zagrebu, a nisu prošli postupke izmjena i dopuna studijskih programa.

4.3. Cjeloživotno učenje

Radna skupina za cjeloživotno učenje imenovana je u lipnju 2012. godine. Zadaća ove radne skupine je pripremiti smjernice za uspostavu sustava cjeloživotnog učenja na Sveučilištu u Zagrebu. U pripreмноj fazi razmijenjena su iskustva na području cjeloživotnog učenja te se nastojalo utvrditi sličnosti i razlike u relevantnim pojmovima (npr. razlika između cjeloživotnog učenja i obrazovanja, formalnih, neformalnih i informalnih oblika učenja). Radna skupina istaknula je potrebu izrade temeljnog dokumenta o cjeloživotnom učenju kojim bi se taj sustav ujednačio unutar Sveučilišta. Dokument bi sadržavao odredbe o definiranju oblika cjeloživotnog učenja, postupke njihovog akreditiranja, načina izdavanja potvrda i slično. Da bi se dobio uvid u stanje cjeloživotnog učenja na Sveučilištu, pripremljen je upitnik koji je upućen svim sastavnicama. Na upitnik je odgovorilo 16 sastavnica od njih 33 čime nije dobiven potpuni uvid u stanje na Sveučilištu, ali i ti nepotpuni podaci koristili su kao osnova za predstavljanje situacije na okruglom stolu održanom na temu cjeloživotnog učenja na Sveučilištu u Zagrebu 5. srpnja 2012. godine. Plan je održati još javnih rasprava na tu temu, o čemu će Radna skupina voditi brigu.

4.4. Priznavanje ECTS bodova za izvannastavnu aktivnost

Odlukom Rektora 4. travnja 2011. godine osnovana je Radna skupina za priznavanje ECTS bodova za izvannastavnu aktivnost na Sveučilištu u Zagrebu. Zadaća Radne skupine je utvrđivanje uvjeta za postupak priznavanja izvannastavnih aktivnosti na Sveučilištu u Zagrebu, izrada dokumenata te razmatranje i donošenje odluka o pristiglim zahtjevima.

Radna skupina je u svom radu izradila pravila prema kojima je odlučivala o dodjeli ECTS bodova, te popratne obrasce. Postupak prijave i obrasci dostupni su na stranici:

<http://www.unizg.hr/istrazivanje-i-tehnologija/istrazivanje/izvannastavne-aktivnosti-priznavanje-ects-bodova/>

Temeljem prakse i rada na velikom broju zahtjeva, sastavljen je prijedlog Pravilnika o dodjeli ECTS bodova za izvannastavne aktivnosti Sveučilišta u Zagrebu. Pravilnik je sada u postupku prihvaćanja na Sveučilišnim tijelima. Pravilnik je u skladu sa dokumentom Europske komisije: ECTS Users' Guide te sa Nacrtom prijedloga zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru.

5. Mehanizmi praćenja i godišnja vrjednovanja prema ishodima učenja na Sveučilištu u Zagrebu

Sveučilište u Zagrebu u svojim strateškim i pravnim dokumentima ističe orijentaciju prema obrazovnom procesu u čijem je središtu student, što znači da se nastavni plan i program, elementi praćenja i ocjenjivanja studenata kao i dodjela ECTS bodova trebaju temeljiti na ishodima učenja.

Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2009.) postupak vrjednovanja studijskih programa i osiguravanja kvalitete obrazovanja pozicioniran je većim dijelom na razini sveučilišta, a temelj za izradu programa su definirani ishodi učenja. Pravilnici koji prate vrjednovanje studijskih programa na razini Sveučilišta u Zagrebu također uvode ishode učenja kao ključni element izgradnje, vrjednovanja i implementacije studijskog programa.

Oko polovice svih studijskih programa na prve dvije razine u posljednje je dvije godine prošlo postupke izmjena i dopuna studijskih programa prema Pravilniku o postupku vrjednovanja preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu (2010). Sastavnice koje nisu provele ove postupke treba obvezati da naprave ovakve analize i usklađivanja. U postupcima izmjena i dopuna studijskih programa te prilikom izrade dopunske isprave o studiju za većinu studijskih programa definirani su i ishodi učenja, ali oni su uglavnom nedovoljno povezani s ostalim elementima izvođenja nastave, posebno s ocjenjivanjem i opterećenjem studenta (ECTS). To potvrđuju i rezultati završnih anketa (Anketa za procjenu preddiplomskih studija, Anketa za procjenu samostalnih diplomskih studija i Anketa za procjenu integriranih preddiplomskih i diplomskih studija), u kojima studenti, na kraju svojeg fakultetskog obrazovanja imaju mogućnost vrjednovati završeni studij u cjelini, gdje se među česticama s najnižom prosječnom ocjenom u proteke dvije akademske godine nalazi i čestica *usklađenost ECTS bodova sa stvarnim opterećenjem studenata*.

Iako je opis ishoda učenja obavezan dio svakog studijskog programa, većina studijskih programa ne posjeduje pravovaljano opisane i razrađene ishode učenja na razini predmeta. Nadalje, opisi ishoda učenja često su razvijeni na formalnoj razini, nisu povezani s ostalim elementima kurikuluma, a kamoli primjereno implementirani. No, Sveučilište u Zagrebu je u postupku izrade jedinstvenih preporuka za definiranje ishoda učenja i razvoja obrazovanja usmjerenog prema studentu (student – centered learning).

U skladu s novim propisima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta te danim temeljima Nacionalnog kvalifikacijskog okvira, ishodi učenja svakog studijskog programa moraju biti jasno

definirani i moraju omogućiti budućim poslodavcima bolje razumijevanje kvalifikacija koje student stječe tijekom studija. Na Sveučilištu u Zagrebu provedeno je vanjsko vrjednovanje od strane European University Association (EUA) tijekom 2011. godine, u okviru koje je izrađena Samoanaliza Sveučilišta, te su u samoanalizi i evaluaciji dane smjernice za daljnji razvoj i napredak pa tako i za područje ishoda učenja. Između ostalog, dan je naputak o nužnom osiguranju jasnih informacija o studijskim programima i ishodima učenja sadašnjim i budućim studentima. ECTS bodovi moraju biti određeni na transparentan način i reflektirati realno opterećenje studenta u svim programima, prije svega zbog poticanja mobilnosti između sastavnica Sveučilišta.

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

U dokumentu Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki (lipanj, 2012.) zaključeno je da se studijski programi trebaju temeljiti na ishodima učenja, interdisciplinarnoj perspektivi, optimalnim modelima izvedbe nastave i provjere znanja i vještina te kontinuiranom osiguravanju kvalitete studija, nastavnika, studenata i resursa koji su važni za postizanje definiranih kompetencija.

Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke (dalje: Pretpostavke) koje je Senat Sveučilišta u Zagrebu usvojio na sjednici održanoj 21. prosinca 2010. godine jedan od ciljeva glasi:

U obrazovnom procesu u središtu će biti studenti. Primjenjivat će se suvremene nastavne metode i informacijsko-komunikacijska tehnologija. Posebna briga će se voditi u podršci studentima u procesu obrazovanja i formiranju motivirajućeg okruženja za učenje.

Sveučilišni nastavnici imaju veliku odgovornost upravo u definiranju ishoda učenja, za pojedini modul, odnosno predmet, ali i za cijele studijske programe. Stoga je na Sveučilištu u Zagrebu pokrenut projekt *Ishodi učenja na preddiplomskim i diplomskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu – SveZaIU11* čije su se aktivnosti provodile od 1. listopada 2008. do 30. rujna 2009. godine. Projekt je financijski potpomogla Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske (NZZ), kao treći projekt s temom Potpora reformi visokog obrazovanja – Visoko obrazovanje

temeljeno na ishodima učenja. Tijekom provedbe projekta održano je ukupno osam radionica: uvodna, šest ciljanih radionica prirodoslovnoga, tehničkoga, biomedicinskoga, biotehničkoga, umjetničkoga i društveno-humanističkoga područja te završna radionica na kojoj su uz predstavnike domaćega i inozemnoga projektnog tima aktivno sudjelovali i predstavnici akademske zajednice – prodekani za nastavu, voditelji studijskih programa, nastavnici, predstavnici studenata te predstavnici poslodavaca kao i predstavnici Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske i Agencije za znanost i visoko obrazovanje. Pisani materijali nastali tijekom provedbe projekta prikupljeni su i objedinjeni u obliku publikacije „Ishodi učenja na Sveučilištu u Zagrebu“ koja je tiskana u 1 500 primjeraka. Publikacija je dostupna svim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu, a zamišljena je kao svojevrsna smjernica za dopunu postojećih i osmišljavanje novih, učinkovitijih studijskih programa koji će omogućiti kvalitetniju i konkurentniju izobrazbu.

Valja napomenuti da su se u tom razdoblju na Sveučilištu u Zagrebu odvijala još dva projekta vezana uz ishode učenja koje je financirao NZZ, jedan na Fakultetu organizacije i informatike (voditeljica prof. dr. sc. Blaženka Divjak), a drugi na Filozofskome fakultetu (voditeljica prof. dr. sc. Vlasta Vizek Vidović), u sklopu kojih su objavljene još dvije knjige s tematikom ishoda učenja.

Sveučilište u Zagrebu prijavilo je sažetak projekta „National standards for learning outcome implementation in higher education in Croatia“ u okviru natječaja IPA IV komponenta daljnji razvoj i implementacija Hrvatskog kvalifikacijskog okvira, koji je dobio pozitivnu ocjenu u prvoj fazi evaluacije (concept note). Predloženo je da koordinator projekta bude Sveučilište u Zagrebu, a partneri su sva ostala hrvatska sveučilišta, predstavnici veleučilišta i visokih škola te AZVO.

U postupku unutarnje prosudbe sustava za osiguravanje kvalitete koji se provodio od veljače do svibnja 2012. godine provedena je anketa u kojoj su sudjelovale sve sastavnice Sveučilišta u okviru kojega se jedno pitanje odnosilo na stupanj implementacije ishoda učenja u studijske programe i nastavu. Upitnik su popunjavali uglavnom prodekani za nastavu i studijske programe ili čelnici jedinice za osiguravanje kvalitete na sastavnici.

Prema rezultatima upitnika, čak 22 sastavnice imaju implementirane ishode učenja u svoje studijske programe i nastavu, njih 9 ima samo na formalnoj razini, jedna sastavnica uopće nema, a na jednoj sastavnici su oni implementirani djelomično.

U svibnju 2012. održana je radionica o ishodima učenja koju je uz okrugli stol na temu „Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju i obrazovanje temeljeno na ishodima učenja“ organizirala Hrvatska stručna skupina za Bolonjski proces. Na radionici su sudjelovala 32 nastavnika

sa Sveučilišta u Zagrebu, najvećim dijelom oni koji obavljaju funkciju prodekana za nastavu. Prema njihovoj samoprocjeni poznavanja primjene ishoda učenja, njih 12 je u početnoj fazi, 10 u razvijenoj, a 10 u naprednoj. Rezultati po sastavnicama dani su u Prilogu 4.

6. Infrastruktura i financijski resursi

6.1. Prostorni razvoj

Pored 33 sastavnice (29 fakulteta, tri akademije i sveučilišni centar) u okviru Sveučilišta u Zagrebu su i tri studentska centra (Zagreb, Varaždin i Sisak), Sveučilišni računski centar - SRCE, te sadržajno pridružene institucije Nacionalna i sveučilišna knjižnica i Klinički bolnički centar Zagreb. Sveučilište u Zagrebu prisutno je sa svojim centrima i pokušalištima u gotovo svim regijama Hrvatske (Dubrovnik, Split, Hvar, Biograd, Islam Grčki, Rab, Motovun, Gorski Kotar, Žumberak, okolica Zagreba, Kamenica, Vukovar u planu).

Stanje nekretnina Sveučilišta u Zagrebu dano je u Prilogu 5. U dokumentu *Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki* iz lipnja 2012. godine u 33. poglavlju obrazlaže se stavka prostornog razvoja.

Analizom stanja prostornog razvoja koja je izrađena 2007. i dopunjena 2010. godine ustanovljeno je da dio sastavnica ne zadovoljava potrebne prostorne standarde u nastavi, da je dio istraživačkih prostora opremljen neadekvatnom (zastarjelom) opremom i da su prostori neadekvatni, da postoji značajan broj privatnih stanova u okviru sveučilišnih zgrada te da stanje vlasništva na Sveučilištu u većoj mjeri nije uređeno.

Povijesni razvoj Sveučilišta rezultirao je disperzijom njegova sadržaja unutar Zagreba što stvara poteškoće u realizaciji pojedinih načela Bolonjske reforme. Dio problema riješen je otvaranjem prostora vojarne Borongaj za izgradnju sveučilišnog kampusa, kupnjom zemljišta na Horvatovcu i dodjelom zemljišta za kampus u Varaždinu. Rješenje dijela prostornih problema sastavnica (Pravnog fakulteta i Akademije likovnih umjetnosti) riješeno je nakon što je država Sveučilištu u vlasništvo dala dvije zgrade. Dovršena je gradnja knjižnice Filozofskog fakulteta, zgrade Šumarskog fakulteta, a gradnja nove zgrade Muzičke akademije je u tijeku. Projekt Sjevernog kampusa u fazi je dorade za sljedeći natječaj za sredstva iz strukturnih fondova EU. Postojeći fond zgrada ne zadovoljava suvremena očekivanja u energetske učinkovitosti.

Namjera Sveučilišta je podići razinu prostornog standarda i opremljenosti, kako bi istraživački i nastavni prostori zadovoljavali međunarodne standarde, uz uspostavu jasne korelacije prostornih resursa, broja studenata i istraživačkih zahtjeva.

6.2. Sveučilišni kampusi u Zagrebu i Varaždinu

Smjernice za strategiju prostornog razvoja Sveučilišta iz 2007. definirale su njegov razvoj za pet kampusa - četiri u Zagrebu (zapadni, središnji, sjeverni i istočni) i jednog u Varaždinu, čime bi se dobila nova koncentracija sveučilišnih sadržaja koja bi omogućila veću kvalitetu studiranja i rada na Sveučilištu. Temeljne odrednice u planiranju kampusa biti će održivost, funkcionalna i sadržajna povezanost, poduzetništvo i usmjerenost problemima grada i regije.

Realizacijom ovog plana 11 sastavnica dobilo bi novu lokaciju. Otvorio bi se prostor za daljnji razvoj tehnoloških parkova (Borongaj, Varaždin), omogućilo bi se više interdisciplinarnog djelovanja i suradnje s okruženjem, osigurali bi se potrebni sadržaji za studentski standard, povećali bi se kapaciteti studentskog smještaja te izgradili potrebni sportski sadržaji.

Izvori financiranja kapitalnih projekata su:

- dugoročni kredit za kapitalna ulaganja Sveučilišta (npr. završetak gradnje ranije započetih kapitalnih projekata, preseljenje na Borongaj i uspostava kampusa, sanacije, adaptacije i dogradnje, nova gradnja na Borongaju i otkup zemljišta);
- državni proračun RH, za materijalne troškove te investicijsko i tekuće održavanje
- drugi izvori (npr. Grad Zagreb, Ministarstvo kulture, Vlada NR Kine za uspostavu i uređenje Konfucijevog instituta, Poslijediplomsko središte Dubrovnik).

6.3. Studentski centri

U sklopu Sveučilišta u Zagrebu djeluju tri studentska centra:

Studentski centar u Zagrebu vodi brigu o studentskom smještaju, studentskoj prehrani, privremenom i povremenom zapošljavanju, djelatnosti studentske kulture te studentskoj sportskoj djelatnosti. Program smještaja studenata organiziran je u pet studentskih domova. Trenutačno u ponudi smještaja u Zagrebu nedostaje oko 5000 kreveta, a dio postojećih kapaciteta zahtijeva ozbiljnu obnovu. Sve veći je broj restorana u sklopu sastavnica i postupno se povećava njihov standard. Prihode potrebne za obavljanje svoje djelatnosti Studentski centar u Zagrebu ostvaruje iz državnog proračuna (subvencije namijenjene studentskom smještaju i prehrani), od studenata (participacija

studenata za prehranu i smještaj), od prihoda iz vlastite djelatnosti te od ostalih prihoda. Model i razina financiranja nisu mijenjani posljednjih petnaestak godina, a iskustva pokazuju da je promjena upravljanja i financijskog okvira nužna.

Studentski centar Varaždin javna je ustanova u sklopu Sveučilišta u Zagrebu koja organizira smještaj, prehranu, privremeno i povremeno zapošljavanje studenata te njihove kulturne, sportske i druge aktivnosti. U svom sastavu ima podružnice u Čakovcu, Koprivnici, Križevcima i Bjelovaru. Studentski centar Varaždin dovršio je prenamjenu zgrade bivše vojarne. Glavni nedostatak u Varaždinu je nepostojanje prehrane u organizaciji studentskog centra. U tijeku je arhitektonski natječaj za novi restoran. Grad Varaždin osigurao je prostor za daljnji razvoj sveučilišnih sadržaja.

Studentski centar u Sisku posljednjih je godina nastojao ostvariti bolje uvjete studentskog standarda, posebno u području prehrane i stanovanja. Iako su Sisačko-moslavačka županija, gradovi Sisak i Kutina potpisali sporazum o osnivanju Veleučilišta u Sisku, prostor za opisanu namjenu nije određen, a dodjela vojarnje je upitna.

U dokumentu *Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki* iz lipnja 2012. godine prepoznata je potreba za jasno izraženim nadležnostima i razgraničenjem odgovornosti u upravljanju studentskim centrom, uz programsko i upravljačko odvajanje djelatnosti kulture, sporta i zabave od djelatnosti prehrane i smještaja. U projekciji prostornog razvoja administrativno-tehnički sadržaji Studentskog centra u Zagrebu preselili bi se na lokacije Borongaj i studentski dom „Stjepan Radić“. Grad Varaždin dodijelio je gradsko zemljište za daljnje faze proširenja Studentskog doma u neposrednom susjedstvu nove lokacije za Fakultet organizacije i informatike, čime je zaokružen prostor budućeg kampusa. Širenje akademskih sadržaja u daljnjoj budućnosti usmjereno je na područje Ribnjaka u gradu Varaždinu.

6.4. Informacijske i komunikacijske tehnologije

Suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) tradicionalno se koriste na Sveučilištu i njegovim sastavnicama u osnovnim segmentima djelovanja Sveučilišta: obrazovanju, istraživanjima i poslovanju.

Na nekim sastavnicama postoji niz ekspertnih središta za pojedine elemente IKT infrastrukture i usluga koja svoj odraz imaju i u odgovarajućim znanstvenim područjima i poljima. Kao sastavnica Sveučilišta djeluje i Sveučilišni računski centar (Srce), koji obavlja niz zadaća vezanih uz IKT na sveučilišnoj i nacionalnoj razini.

6.5. Sveučilišni računski centar

Sveučilišni računski centar kontinuirano osigurava stabilan, pouzdan i kvalitetan rad postojeće nacionalne akademske e-infrastrukture, njezinih temeljnih sastavnica (kao što su računalno-komunikacijska mreža i računalni grid) i središnjih sustava o kojima ta infrastruktura ovisi, aktivno izgrađuje ili sudjeluje u izgradnji novih elemenata e-infrastrukture i osigurava povezanost hrvatske akademske e-infrastrukture s odgovarajućom europskom i globalnom e-infrastrukturom. Srce daje praktičnu, savjetodavnu i obrazovnu podršku članovima akademske i istraživačke zajednice pri primjeni IKT-a, te obavlja funkcije računskog centra, najvećeg u Hrvatskoj, Sveučilišta u Zagrebu. Djelovanje Srca se odvija unutar četiri temeljna segmenata: računalno-komunikacijskih mreža, računalnih sustava, informacijskih sustava i aplikacija, te obrazovanja i podrške korisnicima. Srce surađuje s brojnim domaćim institucijama (npr. Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta, Agencijom za znanost i visoko obrazovanje, Hrvatskom informacijsko-dokumentacijskom referalnom agencijom, Hrvatskom akademskom i istraživačkom mrežom CARNet) i međunarodnim institucijama, povezujući hrvatske nacionalne i sveučilišne infrastrukture sa europskim i globalnim.

6.6. Temeljna e-infrastruktura

Na Sveučilištu ne postoje mehanizmi za zajedničko planiranje, izgradnju i održavanje e-infrastrukture, već je ona uglavnom fragmentirana. Pritom se dobrim dijelom koriste elementi nacionalne IKT infrastrukture, uz nedovoljno jasne uvjete korištenja i razine dobivenih usluga, ali i uz nedovoljan utjecaj sveučilišta na njen razvoj. Često se segmenti e-infrastrukture razvijaju samostalno i neovisno na sastavnicama, što rezultira neujednačenošću u razvoju i primjeni IKT tehnologija.

Sveučilište u Zagrebu, kao skup sastavnica, nema vlastitu mrežnu infrastrukturu, nego koristi postojeću, koju održava Hrvatska akademska i istraživačka mreža - CARNet. Nedostaci takve mrežne infrastrukture očituju se u sljedećem:

- nepostojanje transparentnih odnosa koji definiraju razinu i kvalitetu usluge koju Sveučilište može ostvariti,
- nepostojanje dugoročnih, održivih i transparentnih planova izgradnje/nadogradnje i financiranja mreže,
- nepostojanje integrativnih mrežnih usluga (IP-telefonija, WLAN,..) koji izravno utječu na IT troškove, ali i na mobilnost studenata i zaposlenika,
- nemogućnost realizacije pojedinih mrežnih usluga od interesa za Sveučilište ili sastavnice,
- nepostojanje središnjeg sveučilišnog mrežnog operativnog centra (NOC-a),

- neusklađenost mrežne opreme na sastavnicama i lokacijama Sveučilišta u pogledu starosti, funkcionalnosti i kompatibilnosti.

U području računalnih resursa, uključujući cloud usluge, naprednog računarstva (HPC) i podatkovnih usluga Sveučilište se također oslanja samo na nacionalnu infrastrukturu, s tim da je u navedenim segmentima pozitivna okolnost da je za navedene segmente nacionalne e-infrastrukture nadležno Srce.

6.7. Informacijski sustavi

Sveučilište u Zagrebu trenutno koristi više nepovezanih ili slabo povezanih informacijskih sustava koji su u različitoj mjeri vezani uz nastavu te prikupljanje podataka o zaposlenicima i studentima. Od njih svakako treba istaći pet najuže vezanih uz nastavu, a koji su po broju transakcija najdinamičniji:

- Informacijski sustav visokih učilišta (ISVU),
- Informacijski sustav studentske prehrane (ISSP), kroz koji se upravlja i studentskim iskaznicama (X-ce i djelomično SmartX-ce),
- Autentikacijska i autorizacijska infrastruktura sustava znanosti i obrazovanja AAI@EduHr,
- Informacijski sustav za podršku postupku vrjednovanja studijskih programa (MOZVAG),
- Nacionalni informacijski sustav prijave na visoka učilišta (NISpVU).

Pored navedenih sustava koji funkcioniraju na nacionalnoj razini, Sveučilište ima i vlastite sustave poput SAP-ovih modula za upravljanje ljudskim resursima i financijama. Kroz najavljene zakonske promjene, kao i projekt izgradnje Nacionalnog informacijskog sustava znanosti i visokog obrazovanja (NISVOZ) ustanovama iz sustava znanosti i obrazovanja se delegira obveza vođenja elektroničkih evidencija i obveza dostave podataka nadležnim ministarstvima i agencijama.

Na razini sastavnica postoji niz manjih sustava koji podupiru nastavne procese. Premda nisu potpuno nepovezani, trenutna razina integracije tih sustava nije zadovoljavajuća i onemogućava jednostavno dobivanje pokazatelja važnih za upravljanje Sveučilištem. Iz navedenoga razvidno je da se radi o više sustava koji u značajnoj mjeri nisu u nadležnosti Sveučilišta te je mijenjanje njihovih funkcionalnosti, usklađivanje i povezivanje povremeno otežano. Stoga je Sveučilište u Zagrebu jednim dijelom žrtva vlastite inercije u razvoju informacijskog sustava, a drugim se oslanjanja na sustave kojima nije vlasnik niti ih može jednostavno i u kratkom vremenu prilagođavati.

6.8. Strategija informatizacije

S obzirom na veličinu Sveučilišta, opisana situacija teško je održiva u budućnosti. Zbog toga je 2011. godine osnovana Radna skupina za Strategiju informatizacije sa zadaćom definiranja niza strateških ciljeva i aktivnosti. Tijekom rada na strategiji ustanovljena je potreba za zajedničkim IKT proračunom na razini Sveučilišta, budući da on sada ne postoji, a nije niti jasno definirano koje se IKT potrebe Sveučilišta financiraju kroz njegov proračun. Kroz strategiju informatizacije definirao bi se upravljački model za razvoj i uporabu IKT na Sveučilištu, te mehanizmi planiranja, gradnje, razvijanja i održavanja, na razini Sveučilišta zajedničkih, segmenta e-infrastrukture koji bi se i financirali iz IKT proračuna Sveučilišta.

Nakon izrade strategije bit će potrebno dosta vremena i resursa da se ona provede. Međutim, ne može se očekivati da će informacijski sustav sam po sebi biti dostatan za upravljanje tako složenom institucijom. Promjenom strateških ciljeva mijenjaju se i relevantni podaci kao i njihova interpretacija u različitim kontekstima i takav bi posao trebali raditi profesionalci, što bi onda uistinu bila prava potpora odlučivanju. U tom smislu informacijski sustav i prateća kadrovska potpora su važna komponenta budućeg razvoja Sveučilišta, ako se želi povećati učinkovitost upravljanja i ostvariti razinu usluge kakva se očekuje u informacijskom društvu.

6.9. Financijski resursi

Dva su glavna izvora financija:

- Državni proračun Republike Hrvatske
- Vlastiti prihodi sastavnica i akademija, od dodatnih znanstveno-edukacijskih i drugih aktivnosti uključivo školarine, umjetničke i profesionalne aktivnosti (konferencije, marketinški usmjereni projekti) i ostali izvori (donacije, izdavačka djelatnost).

Visoko školstvo u RH, u okviru javnih sredstava, financirano je praktički samo iz državnog proračuna i u gotovo zanemarivom iznosu iz proračuna lokalnih jedinica - županija, gradova i općina. Novčana sredstva iz državnog proračuna namijenjena financiranju znanosti i visokog obrazovanja prenose se sveučilištima kao cjeloviti iznos (Lump Sum), koji pokriva samo dio njihovih glavnih aktivnosti. Dodatno, postoji praksa financiranja programa iz državnog proračuna, a ova sredstva nisu uključena u cjeloviti iznos. Cjeloviti model financiranja Sveučilišta nije u potpunosti implementiran. Redovne aktivnosti Sveučilišta u državnom proračunu se navode kao troškovi koji se financiraju iz ukupnog iznosa. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS) ima pri tom direktan utjecaj postavljanjem limita na pojedine izdatke.

6.10. Proračun Sveučilišta

Senat Sveučilišta prihvaća ukupni proračun Sveučilišta koji se sastoji od proračuna Sveučilišta i proračuna sastavnica i akademija, ostalih organizacijskih jedinica i legalnih entiteta osnovanih od strane Sveučilišta. Ukupni proračun obuhvaća prihode i rashode, kao i sve dohotke (zarade) i troškove sistematizirane prema financijskim zakonima, alocirajući sredstva za provođenje glavnih i dodatnih aktivnosti te aktivnosti podrške Sveučilišta.

Postupak podnošenja i prihvaćanja prijedloga proračuna je koordiniran između tijela Sveučilišta i Ureda za financije. Ured priprema prijedlog proračuna, a Odbor za proračun i financije ga razmatra i korigira, zatim prosljeđuje Rektorskom kolegiju na razmatranje i na kraju Senatu na odobrenje. Problem u implementaciji ovog postupka jest kratak rok između podnošenja i prihvaćanja prijedloga proračuna kao i nedostatak koordinacije između Sveučilišta i MZOS.

Alokacije proračuna Sveučilišta

Alokacije proračuna Sveučilišta odvijaju se na dva načina:

1. Ukupna sredstva (Lump sum) iz proračuna dodjeljuju se Sveučilištu koje ih dalje raspodjeljuje sastavnicama u skladu s općim pravilima Sveučilišta, Zakonom o financiranju Sveučilišta u Zagrebu i odlukama Senata, uz kontrolu raspoloživosti i korištenja sredstava. Sredstva za osobne dohotke dijele se prema aktualnim troškovima zaposlenika reguliranim Kolektivnim ugovorom, Uredbom o nazivu radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama, bazom za izračun osobnih dohodaka i kumulativnim koeficijentom zaposlenika. Iz ukupnog proračuna 85-88% sredstava namijenjeno je plaćama zaposlenika. Za alokaciju dodatnih sredstava iz budžeta Sveučilište mora dobiti odobrenje MZOS. Sveučilište smije zapošljavati nove djelatnike, ali to ne znači da će dobiti financijska sredstva iz proračuna. Ukupni materijalni troškovi za redovne aktivnosti Sveučilišta određeni su državnim proračunom i distribuiraju se sastavnicama na temelju financijskih izvješća za prethodne godine, prihoda i rashoda, a na temelju kriterija propisanih Pravilima financiranja Sveučilišta u Zagrebu.
2. Sveučilište i sastavnice imaju vlastite prihode kojima samostalno upravljaju. Pravilnik o financiranju Sveučilišta u Zagrebu mora jasno definirati odgovornost za alokaciju i korištenje vlastitih sredstava, kako bi se osiguralo da se ista primarno koriste za pokrivanje troškova i rada vezanog uz aktivnosti koje rezultiraju vlastitim prihodima.

Korištenje ovih sredstava mora biti usmjereno na unapređenje glavnih aktivnosti i razvoja Sveučilišta i njegovih sastavnica.

Sveučilište je usvojilo sustav participacije studenata u troškovima studija, pri čemu je iznos koji student plaća u skladu s njegovim akademskim postignućem. Iznos participacije predlažu sastavnice, a odobrava Senat. Ova sredstva prikupljaju sastavnice i njihova namjena treba biti samo za potrebe troškova studija. Većina sastavnica Sveučilišta primjenjivala je linearni model naplate participacija, a samo nekoliko njih jednaki iznos participacija za sve studente.

U akademskoj godini 2008./2009. i 2009./2010., Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, temeljem posebnih ugovora, preuzelo je obvezu subvencioniranja studentskih participacija u troškovima studija redovitih studenata koji su studirali uz plaćanje participacije školarine, a koji su prvi puta upisali prvu odnosno drugu godinu sveučilišnih diplomskih studija, specijalistički diplomski stručni studij, te odgovarajuće godine integriranih studija (godine koje odgovaraju razini diplomskog studija – 4., 5. i 6. godina studija). Troškovi studija navedenih kategorija studenata koje je financirao MZOS obuhvaćali su puni iznos participacije školarina utvrđen Odlukom Senata Sveučilišta.

Temeljem *Ugovora o subvenciji troškova redovitih (diplomskih i integriranih) studija u akademskoj godini 2010./2011.* i *Ugovora o subvenciji troškova redovitih (diplomskih i integriranih) studija u akademskoj godini 2011./2012.* MZOS se obvezao subvencionirati troškove studija svih redovitih studenata koji su u ak. god. 2010./2011. i 2011./2012. prvi puta upisali prvu odnosno drugu godinu diplomskih sveučilišnih studija, te četvrtu, petu i šestu godinu integriranih studija.

Ugovorom o financiranju participacije studenata u troškovima studija za redovite studente u akademskoj godini 2011./2012. MZOS se obvezao osigurati sredstva potrebna za punu subvenciju troškova prve godine studija svih redovitih studenata koji su u ak. godini 2010./2011. i 2011./2012. po prvi puta upisali prvu godinu preddiplomskog sveučilišnog studija, integriranog preddiplomskog i diplomskog sveučilišnog studija te stručnog studija. Dok je u ak. godini 2010./2011. MZOS financirao participacije školarina u iznosu utvrđenom temeljem Odluke Senata Sveučilišta, u ak. godini 2011./2012. participacije školarina financirane su u iznosu od 3.650,00 kn po studentu.

Navedeno je dovelo do nepravednog sustava koji je izvan modela ostavio studente druge i treće godine preddiplomskih, integriranih i stručnih studija kao i izvanredne studente. Tijekom 2012. godine vođeni su pregovori s MZOS-om o pokrivanju participacija studenata za sve studente viših godina studija prema modelu da studenti koji u prethodnoj godini polože predmete koji ukupno nose 55 ili više ECTS-a ne participiraju u troškovima studija. U tijeku je ujednačavanje modela participacija

na sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu i potpisivanje trogodišnjeg ugovora s MZOS-om o subvencijama participacija. Ujednačavanje modela participacija je izuzetno važno kako bi svaki student Sveučilišta bio oslobođen plaćanja participacija ili sudjelovao u pokrivanju dijela troškova studija pod jednakim uvjetima te je stoga Senat Sveučilišta donio Odluku o Sveučilišnom modelu 11. rujna 2012.

Međutim, iako se po ovom ugovoru s MZOS-om očekuje veći prihod od strane državnog proračuna, prihod od studentskih participacija se smanjuje. Pored toga je u projekciji proračuna planirano značajno smanjenje u pozicijama materijalnih troškova (-15,5%) i plaća zaposlenih (-5%) za narednu fiskalnu godinu, tako da je važna racionalizacija poslovanja kako bi se osigurala financijska stabilnost Sveučilišta.

6.11. Financiranje znanstveno-istraživačkih djelatnosti

Postojeći zakon i prakse podržavaju situaciju u kojoj je financiranje znanstveno-istraživačkih djelatnosti nedostavno definirano i financirano. Ne postoji jasna razlika u sustavu praćenja potrošnje između troškova obrazovnih aktivnosti i znanstveno-istraživačkih aktivnosti, osim onih koje su organizirane u okviru projekata.

Državni proračun definira financiranje znanstveno-istraživačkih projekata kao:

- dio ukupnog iznosa (Lump sum), vezanog uz osobne dohotke zaposlenika (znanstveno-nastavni kadar) i troškove vezane uz znanstveni i umjetnički rad
- znanstvene i umjetničke istraživačke programe i projekte pokrenute na zahtjev javnosti obznanjene od strane nadležnog ministra
- financiranje mladih istraživača
- javni natječaj za znanstvenu infrastrukturu i opremu obznanjeni od strane nadležnog ministra

Alociranje sredstava državnog proračuna za znanstveno-istraživačke projekte, zajedničke znanstveno-istraživačke programe, rad mladih istraživača i znanstvenu infrastrukturu i opremu ovisi o odluci MZOS, a koja se zasniva na različitim kriterijima i procjeni koja nije uvijek transparentna. Sastavnice dijelom same financiraju znanstvene aktivnosti iz vlastitih prihoda i EU fondova.

Udio proračuna koje vodstvo Sveučilišta (rektor) može upotrijebiti za posebne inicijative nije specificiran.

6.12. Fond za razvoj Sveučilišta

U skladu sa Statutom Sveučilišta u Zagrebu i Pravilnikom o financiranju Sveučilišta u Zagrebu, osnovan je Fond za razvoj Sveučilišta. Sredstva fonda potječu iz prihoda sastavnica i alociraju se temeljem rezultata natječaja i pregleda postupaka za programe i projekte koji unapređuju glavne aktivnosti Sveučilišta i njegovih sastavnica.

6.13. Izračun troškova i sustav izvještavanja

Sustav izvještavanja određen je statusom Sveučilišta kao korisnika proračuna u skladu sa Zakonom o proračunu i njegovim podzakonskim aktima. Sveučilište razvija interni sustav u skladu s Pravilnikom o financiranju Sveučilišta u Zagrebu. Sustav nije u potpunosti implementiran, a modeli internog izvještavanja nisu dovoljno razvijeni. Sveučilište još nije u mogućnosti izračunati direktne i indirektne troškove prema „full cost“ modelu.

Ovaj model je djelomično u primjeni na pojedinim sastavnicama Sveučilišta, a razlozi zbog kojih isti nije implementiran na razini Sveučilišta su sljedeći:

- nepostojanje nacionalnog okvira i strategije dugoročnog razvoja visokog obrazovanja
- financiranje određenih aktivnosti izvan ukupne sume (Lump Sum) direktno na račun sastavnice
- alokacija sredstava nije autonomna odluka Sveučilišta i njezinih sastavnica već MZOS ima značajan utjecaj na definiranje strukture ukupnog iznosa (Lump Sum)
- stagnacija godišnjih sredstava izdvojenih iz državnog proračuna i posljedično nemogućnost razvoja Sveučilišta
- nedostatna podrška MZOS nastojanjima Sveučilišta za izgradnju administrativnih i ostalih kapaciteta (IT podrška, sustavi podrške studentima) i usporavanje procesa.

Buduće perspektive i prioriteti

Tablica 4: Udio proračunskih sredstava u ukupnim sredstvima Sveučilišta u Zagrebu

Prihod / godina	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
ukupno u kn	2.310.623.427	2.541.029.127	2.542.926.098	2.377.093.987	2.459.334.031
proračunska sredstva	1.488.946.914	1.714.188.997	1.742.774.322	1.786.266.524	1.748.353.964
% proračunskih sredstava	64,44	67,46	68,53	75,14	71,09
vlastita sredstva	821.676.513	826.840.130	800.151.776	590.827.463	710.980.067
% vlastitih sredstava	35,56	32,54	31,47	24,86	28,91

Iz Tablice 4 je razvidan očit trend povečanja udjela proračunskih sredstava u ukupnim sredstvima Sveučilišta. U okvirima aktualne ekonomske situacije, nerealno je očekivati povećanje državnog proračuna za znanost i visoko obrazovanje. Sveučilište i njegove sastavnice bi morale naći druge izvore financiranja. Najvažnije je osigurati preduvjete nužne za intenzivnije uključivanje u projekte financirane iz EU fondova. Potrebno je uvesti mehanizme kojima će se spriječiti nejednaka raspodjela prihoda između sastavnica. Nadalje, treba uvesti indikatore uspješnosti istraživanja i nastavnih aktivnosti te provesti analizu uspješnosti unutar srodnih područja. Na kraju, prioritet je i nastavak rada na razvoju modela internog izvještavanja koji obuhvaća i definiranje sadržaja internog izvještaja za potrebe vanjskih korisnika.

7. Potpora studentima u procesu učenja, praksi i mentorskom radu

Sveučilište zajedno sa sastavnicama nastoji osigurati prikladne i potrebne resurse za obrazovanje studenata i rad nastavnog i nenastavnog osoblja.

Na Sveučilištu u Zagrebu postoje organizacijske jedinice koje pružaju potporu u učenju svim studentima. Potrebno je naglasiti, kako Sveučilište u Zagrebu i njegove sastavnice pružaju i druge oblike potpore svim studentima uključujući i studente s invaliditetom.

Uredi pri Sveučilištu u Zagrebu koji pružaju potporu studentima su:

- Ured/Centar za e-učenje
- Ured za međunarodnu suradnju
- Ured za sport
- Ured za studente s invaliditetom
- Savjetovalište za studente

Središnji ured za studije i upravljanje kvalitetom pruža potporu studentima i sastavnicama preddiplomskog i diplomskog studija u odvijanju obrazovnog procesa. U okviru Centra za poslijediplomske studije pruža se potpora studentima doktorskih i specijalističkih studija.

Sve sastavnice imaju organizirane stručno administrativne službe koje pružaju potporu studentima u okviru svojih mogućnosti.

7.1. Ured za e-učenje

Rad Ureda za e-učenje odvija se u okviru Centra za e-učenje Sveučilišnog računskog centra (Srce) koji obavlja funkcije računskog centra Sveučilišta u Zagrebu. Sveučilišni računski centar je prepoznat kao ustanova koja razvija strategiju informatizacije Sveučilišta i potrebnih aplikacija.

Srce pruža potporu studentima, ali i nastavnicima u implementaciji najnovijih informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

Potporu studentima u učenju pruža Centar za e-učenje koji kontinuirano radi na sustavnoj implementaciji e-učenja. Centar je uspostavio i održava središnji sveučilišni sustav za e-učenje *Merlin*, kao platformu za izvođenje kolegija sveučilišnih studija uz primjenu tehnologija e-učenja. Na Sveučilištu u Zagrebu primjenjuje se, u pravilu, mješoviti oblik e-učenja. Takav se pristup temelji na kombinaciji klasičnih oblika nastave (licem u lice u učionici) s nastavom koja se odvija u virtualnom okruženju za učenje i poučavanje. Rad u sustavu Merlin omogućen je svim nastavnicima i studentima kako bi studenti dio svojih obrazovnih obaveza mogli izvršiti putem Interneta, mrežnih stranica i računala. Trenutno se na sustavu za e-učenje Merlin nalazi preko 6 000 kolegija te ga koristi oko 15 000 studenata. Uz sustav za e-učenje Merlin postoji i e-portfolio sustav te sustav za webinare.

Srce u sklopu svog programa potpore studentima i zaposlenicima Sveučilišta organizira tečajeve o osnovnim (koji su besplatni) i naprednim znanjima o uporabi računala. Pojedine sastavnice imaju i vlastite sustave za e-učenje te sustav podrške nastavnicima i studentima tako da svi kolegiji imaju svoju inačicu u obliku e-kolegija.

Na Sveučilištu u Zagrebu uspostavljena je nagrada za najbolji e-kolegij, tako da se već tri godine biraju najbolji e-kolegiji. Nagrađeni kolegiji koji su dobili jednu od nagrada, predstavljeni su u Galeriji e-kolegija Sveučilišta u Zagrebu kao primjeri dobre prakse u okviru programa promocije i upoznavanja nastavnika s mogućnostima e-učenja, sukladno Strategiji e-učenja Sveučilišta u Zagrebu.

Planovi sastavnica Sveučilišta u području primjene e-učenja su većinom dugoročni što se zaključuje iz rezultata ankete o e-učenju koja pokazuje da 59% sastavnica dugoročno planira izraditi strateški dokument koji će urediti pitanja e-učenja, a 26% njih to planira učiniti u idućih 12 mjeseci. 73% njih dugoročno planira financijski poduprijeti razvojne projekte u području primjene e-učenja u odnosu na svega njih 12% koji namjeravaju to učiniti u idućih 12 mjeseci. Svega 49% sastavnica planira koristiti tehnologije e-učenja za izradu obrazovnih programa u okviru cjeloživotnoga obrazovanja koji će pretežno ili u potpunosti biti on-line.

7.2. Ured za međunarodnu suradnju

Ured za međunarodnu suradnju pruža administrativnu i organizacijsku potporu domaćim studentima u razmjeni na inozemnim sveučilištima, te stranim studentima u razmjeni na Sveučilištu u Zagrebu. Ured također organizira studentske razmjene i potiče mobilnost studenata.

Sastavnice Sveučilišta u Zagrebu također provode međunarodne aktivnosti koje se odnose na njihovo znanstveno i stručno područje. Na sastavnicama djeluju prodekani zaduženi za međunarodnu suradnju kao i uredi/osobe za kontakt koje obavljaju poslove iz djelokruga međunarodne suradnje. Sastavnice također pružaju potporu različitim studentskim udrugama koje promoviraju mobilnost studenata i međunarodnu suradnju poput udruge BEST i IESTEC.

7.3. Ured za sport

Ured za sport Sveučilišta u Zagrebu potiče i organizira studentska sveučilišna sportska natjecanja kao jednu od izvannastavnih aktivnosti studenata. Organizacija različitih natjecanja omogućena je zalaganjem nastavnika tjelesne i zdravstvene kulture svih sastavnica koji su organizirani preko Udruge nastavnika tjelesne i zdravstvene kulture Sveučilišta u Zagrebu.

Radna skupina je osnovana 4. lipnja 2010. godine s ciljem da izradi Strategiju sporta na Sveučilištu u Zagrebu. Unatoč brojnosti studentske populacije te nastavnika i djelatnika Sveučilišta ne postoji sustav koji bi organizirano provodio program sportskih aktivnosti, natjecanja i rekreacije. Mogućnost izgradnje sveučilišnih kampusa te dobivanja novih sportskih objekata (dvorana, bazena, atletskih staza i dr.) te pridruživanje HAŠK-a Mladost Sveučilištu u Zagrebu nameće izradu takve strategije. U tu svrhu razmatrani su odnosi HAŠK-a Mladost i Sveučilišta u Zagrebu te HAŠK-a Mladost i Grada Zagreba (kako teret održavanja objekata ne bi pao na Sveučilište). Konačnim projektom htjelo se pored ostalog utjecati i na oblikovanje Zakona o sportu koji je u izradi. Načinjena je cjelovita verzija Strategije i njezina skraćena verzija.

7.4. Ured za studente s invaliditetom

S ciljem osiguravanja Ustavom zajamčenog prava na jednak pristup obrazovanju i uvjeta za uspješno studiranje svim sadašnjim ali i budućim studentima s invaliditetom, Sveučilište u Zagrebu je 2007. godine osnovalo Ured za studente s invaliditetom kao referentni centar u kojem studenti mogu dobiti informacije o posebnim pravima namijenjenim studentima s invaliditetom te o mogućnostima i uvjetima za uspješno studiranje. Ured kroz svoje aktivnosti studentima nudi i izravnu pomoć pri

rješavanju specifičnih problema koji se mogu pojaviti tijekom studiranja, te tako predstavlja mehanizam za osiguravanje jednakih mogućnosti.

Ured je namijenjen studentima s oštećenjima vida (slijepi i slabovidni), sluha (gluhi i nagluhi), motoričkim poremećajima, kroničnim bolestima, specifičnim teškoćama u učenju (disleksija, disgrafija, ADHD), psihičkim bolestima i poremećajima te ostalim zdravstvenim stanjima ili teškoćama koje mogu utjecati na tijek studiranja.

Na Sveučilištu u Zagrebu, kao niti na drugim hrvatskim sveučilištima, ne postoji sustavan način prikupljanja podataka o studentima s invaliditetom. Prema podacima kojima Ured raspolaže, na Sveučilištu u Zagrebu studira oko 350 studenata s invaliditetom (oko 5 promila od ukupnog broja studenata). Ovaj podatak odnosi se na studente s invaliditetom koji su zatražili ostvarivanje određenoga prava ili akademskih prilagodbi prilikom upisa na studij i tijekom studiranja od strane institucionalnih službi na Sveučilištu (Ureda i koordinatora za studente s invaliditetom) te na studente koji su sudjelovali u pojedinim aktivnostima tih službi. Ovdje je potrebno napomenuti da studenti s invaliditetom koji se ne žele deklarirati kao studenti s invaliditetom nemaju tu obvezu u sustavu visokoga obrazovanja, no u tom slučaju ne realiziraju pravo na posebne akademske prilagodbe. Dakle, moguće je da se radi o puno većem broju studenata s invaliditetom.

Zadaće i aktivnosti Ureda regulirane su *Pravilnikom o organizaciji i djelovanju Ureda za studente s invaliditetom Sveučilišta u Zagrebu*. Ured koordiniraju prorektorica za studente i studije, Povjerenstvo za studente s invaliditetom i stručni/a suradnik/ca Ureda. Važnu ulogu u radu Ureda imaju članovi Koordinacije za studente s invaliditetom, studentski predstavnici imenovani na svakoj od sastavnica Sveučilišta sa zadaćom iznošenja potreba, predlaganja i vrjednovanja aktivnosti, te koordinatori za studente s invaliditetom, nastavnici zaduženi za razinu potpore na sastavnici. Koordinator za studente s invaliditetom se sustavno educiraju kroz predavanja i radionice te su redovito informirani o svim aktivnostima i procedurama u svrhu osiguranja standarda pristupačnosti svih sastavnica. Koordinator je ujedno i kontakt osoba na sastavnici kojoj se studenti mogu obratiti radi ostvarivanja svojih prava vezanih uz prilagodbu nastave i ispita, te ostalih pitanja vezanih uz prava studenata s invaliditetom.

Važan oblik potpore prilikom upisa i tijekom studiranja koji student može ostvariti je individualizirano prilagođeni način polaganja ispita i sudjelovanja na nastavi (seminarima, vježbama, terenskoj nastavi), a u svrhu izjednačavanja mogućnosti adekvatnoga pokazivanja znanja, vještina i sposobnosti s mogućnostima ostalih studenata.

Važni oblici potpore studentima s invaliditetom u procesu učenja, praksi i mentorskom radu osigurani su i putem Tempus projekta *Education for Equal Opportunities at Croatian Universities – EduQuality* čiji je nositelj Sveučilište u Zagrebu a čije je trajanje tri godine (2010. – 2013.). U okviru Projekta je nabavljena oprema za studente s oštećenjima vida i sluha putem koje se studentima omogućava pristup literaturi i lakše praćenje nastave. Također, u okviru spomenutog Tempus projekta uveden je sveučilišni izborni kolegij *Vršnjačka potpora studentima s invaliditetom*, dostupan za upis studentima koji su upisani na bilo koju sastavnicu na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini studija. Provođenje kolegija započelo je u zimskom semestru akademske godine 2011./2012. te je kolegij studentima dostupan za upis svaki semestar. U okviru kolegija studenti stječu znanje i vještine za pružanje individualne potpore svojim kolegama studentima s invaliditetom. Educirani i senzibilizirani studenti-asistenti, pružajući osnove vršnjačke potpore, mogu kreirati takve uvjete za studente s invaliditetom kojima će se prevladati čitav niz prepreka koje organizacijski i objektivno egzistiraju u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

U okviru gore spomenutog Tempus projekta *EduQuality* kreirana je i tiskana zbirka edukativnih priručnika „Studenti s invaliditetom“ namijenjena nastavnom, stručnom i administrativnom sveučilišnom osoblju o radu sa studentima s invaliditetom te mogućnostima i načinima prilagodbe akademskih sadržaja njihovim mogućnostima. Zbirka se sastoji od osam edukativnih priručnika sljedećih naslova (tema): Opće smjernice, Prostorna pristupačnost, Pristup informacijama i uslugama, Izvođenje nastave i ishodi učenja, Mentorstvo i konzultacije, Međunarodna mobilnost, Slobodno vrijeme i Psihosocijalne potrebe studenata. U skladu sa sadržajem priručnika organiziraju se radionice za nastavnike, stručne i administrativne djelatnike. Edukativni priručnici kao i radionice nastavnicima te stručnim i administrativnim djelatnicima uvelike pomažu u pružanju potpore studentima s invaliditetom i u važnim procesima kao što su učenje i mentoriranje.

Unatoč postojanju i kontinuiranom razvijanju različitih oblika potpore studentima s invaliditetom, studenti s invaliditetom se još uvijek suočavaju s nizom prepreka i problema čije rješavanje zahtijeva sustavniji i trajniji pristup (u idealnom slučaju na državnoj razini). Primjeri takvih prepreka vezani su uz prostornu pristupačnost, prilagodbu nastavnih materijala za studente s oštećenjima vida i prevoditelje za studente s oštećenjima sluha. Također, u pružanju institucionalne potpore studentima problem predstavlja i nedovoljan broj ljudskih resursa u Uredu za studente s invaliditetom te je potrebno raditi na osiguravanju uvjeta za zapošljavanje dodatnih stručnih suradnika za rad u Uredu.

7.5. Savjetovalište za studente

Na razini Sveučilišta u Zagrebu, u tijeku je osnivanje Centra za podršku i savjetovanje studentima Sveučilišta. Povjerenstvo za razvoj sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu imenovano je 2010. godine. Zadaća Povjerenstva je osmisliti najbolji način pružanja podrške studentima te dati potporu razvoju aktivnosti Centra. Na svim sastavnicama Sveučilišta su imenovani koordinatori za podršku studentima.

U okviru projekta Unipsinet - razvoj mreže sveučilišnih studentskih službi i unapređenje skrbi o psihološkom zdravlju studenata (financiranom od strane Fonda za razvoj Sveučilišta u Zagrebu u 2012. godini) provodi se istraživanje o procjeni potreba studenata za podrškom tijekom studiranja, a koja se odnosi na akademske, zdravstvene i osobne poteškoće, te razvoja i upravljanja karijerom.

Radionice usmjerene na razvoj akademskih vještina, koje će biti ponuđene studentima, također se razvijaju u okviru projekta Unipsinet, a istovremeno je u tijeku izrada programa razvoja karijere za studente. Do kraja 2012. godine oba programa će se provesti u obliku pilot radionica.

Planirano je u okviru nove mrežne stranice Sveučilišta razviti portal za podršku studentima koji će obuhvaćati sve informacije o službama unutar i izvan Sveučilišta, a koje pružaju podršku studentima u okviru navedenih područja. Portal će sadržavati edukativne materijale, on-line tečajeve o razvoju akademskih vještina i razvoja karijere.

Stručna savjetnica za savjetovanje studenata kroz izravan kontakt sa studentima ili putem e-pošte i telefonskih razgovora provodi kratkotrajne savjetodavne razgovore te informira i upućuje na relevantne službe.

Neke sastavnice imaju vlastita savjetovališta za studente putem kojih žele omogućiti studentima brže, učinkovitije i bezbolnije studiranje te na taj način poboljšati ukupnu kvalitetu života. Ovakvi oblici potpore različito su organizirani na razini sastavnica te mogu biti organizirani u obliku posebnog ureda/službe, u obliku podrške i savjetovanja ili mentorstva nastavnog i administrativnog osoblja sastavnice (volonterski ili honorarno), dok neke sastavnice osiguravaju podršku studentima izvan sastavnice. Prema podacima prikupljenim u 2011. godini podršku studentima pružaju: Savjetovalište za studente Filozofskog fakulteta; Ured za studente Veterinarskog fakulteta; Centar za podršku studentima i razvoj karijera, Psihološko savjetovalište i Ured za studente s invaliditetom Fakulteta organizacije i informatike; Psihološko savjetovalište Pravnog fakulteta; Centar za savjetovanje i profesionalnu orijentaciju studenata Ekonomskog fakulteta; Akademsko savjetovanje za studente s invaliditetom Akademije likovnih umjetnosti; Praktikum akademskih vještina na Edukacijsko-

rehabilitacijskom fakultetu; Fakultet elektrotehnike i računarstva osigurava studentima podršku u okviru Savjetovališta Filozofskog fakulteta.

7.6. Ostali oblici potpore studentima

Većina sastavnica, uspostavila je sustav pomoći studentima putem mentora voditelja. Prema Statutu Sveučilišta u Zagrebu (članak 56/2) i Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (članak 87/1), studentima prve godine preddiplomskog studija dodjeljuje se voditelj izborom iz redova nastavnika studija koji ostaje voditelj studentu do kraja studija. Voditelj studentu pomaže savjetima u vezi sa studijem (snalaženje na sastavnici, pohađanje nastave, učenje, polaganje ispita, znanstveni rad i slično). Institucija mentora voditelja još uvijek nije u potpunosti realizirana budući da nisu jasno definirane obveze mentora-voditelja.

Studentima Sveučilišta u Zagrebu stoji na raspolaganju Nacionalna i sveučilišna knjižnica te specijalizirane knjižnice sastavnica Sveučilišta. Knjižnice sastavnica svojim zbirka i uslugama pružaju informacijsku i komunikacijsku potporu nastavnoj, znanstvenoj i stručnoj djelatnosti iz područja rada sastavnice.

7.7. Stipendije Sveučilišta

U cilju postizanja izvrsnosti svake akademske godine Sveučilište u Zagrebu darovitim studentima se dodjeljuju sveučilišne stipendije. Daroviti studenti koji su izvrsnost dokazali prosjekom ocjena od 4,5 do 5,0, svim položenim ispitima do upisa u sljedeću akademsku godinu te minimum 55 ECTS bodova po svakoj upisanoj godini nagrađuju se iz Fonda za stipendiranje darovitih studenata. U akademskoj godini 2011./12. nagrađeno je 100 najboljih studenata koji su udovoljili visokim zahtjevima natječaja. Nagrađenih je bilo iz svih znanstveno-nastavnih i umjetničkih područja, a najviše iz tehničkog i humanističkog (po 26), društvenog (16), zatim umjetničkog (10), biomedicinskog (9), prirodoslovnog (8) i biotehničkog područja (5).

U svrhu poticanja izvrsnosti Sveučilište u Zagrebu svake godine dodjeljuje i stipendije svojim najboljim studentima, od čega su dvije namijenjene studentima s invaliditetom. Kriterij za izbor dobitnika stipendije je prosjek ocjena viši od 4,00 i minimalno 55 ECTS bodova po svakoj godini studija.

Sveučilište u Zagrebu svake godine dodjeljuje i redovite stipendije svojim studentima. Broj stipendija koje su dodijeljene ove akademske godine povećan je sa 100 na 175 novčanih potpora. Stipendije se dodjeljuju u tri kategorije, i to 100 stipendija u okviru kategorije za izvrsnost, 65

stipendija za studente slabijeg socijalno-imovinskog statusa te 10 stipendija za studente s invaliditetom. Dakle, Sveučilište je u akademskoj godini 2011./2012. povećalo ukupni broj dodijeljenih stipendija sa 200 na 275, a uvedene su nove kategorije stipendija za studente nižeg socioekonomskog statusa te stipendije za studente s invaliditetom.

Sveučilište u Zagrebu potiče i podupire znanstveni i umjetnički rad studenata jer ga smatra integralnim dijelom njihova obrazovanja. Sastavnice nastoje studente izravno uključiti u znanstveni i umjetnički rad koji predstavlja bitan i sastavni dio studijskog programa. Radi poticanja i promicanja prethodno navedenog ustanovljena je Rektorova nagrada kojom se nagrađuju najbolji studentski znanstveni radovi, odnosno umjetnička ostvarenja.

Osim na razini Sveučilišta sastavnice također potiču i nagrađuju uspješne studente dodjelom dekanove nagrade i ostalim nagradama koje se dodjeljuju na razini sastavnica. Sveučilište u Zagrebu i njegove sastavnice pružaju potporu studentima i u radu različitih studentskih udruga. Krovna studentska udruga je Studentski zbor Sveučilišta u Zagrebu. Briga o studentskom standardu, prehrani i smještaju studenata, organizirana je putem Studentskog centra te privatnih kantina u kojima je studentima također omogućena prehrana putem studentskih iksica.

Prikaz organizacije studentske prehrane na Sveučilištu u Zagrebu dan je u Prilogu 6.

8. Potpora profesionalnom razvoju i usavršavanje osoblja

8.1. Nastavno i suradničko osoblje

Izvor podataka o broju nastavnika i suradnika na cijelom Sveučilištu i pojedinim sastavnicama za akademsku godinu 2011./2012. je Red predavanja 2011./2012. (broj i status nastavnika). Ukupan broj nastavnika je 7915,5; od toga je 7220 u punom radnom odnosu, a 743 u kumulativnom radnom odnosu (faktor 0,5). Izvor podataka o broju studenata je evidencija studenata u Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta. Prema tim podacima na Sveučilištu u Zagrebu u akademskoj godini 2011./2012. studira ukupno 72480 studenata, od toga je 62928 redovitih studenata i 19104 izvanrednih studenata. Na temelju ovih podataka te na temelju čl. 26. stavka 1. Zakona o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju NN br. 45/09 (Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta) izračunat je omjer broja studenata i broja nastavnika.

Na razini Sveučilišta u akademskoj godini 2011./2012. prosječan broj studenata po nastavniku iznosi 9,55 studenta (72480 studenata/7591,5 nastavnika). Iako je taj omjer dobar, tj. bitno manji od 30 ali ne prenizak, vrlo je različit po područjima: od 4,52 u umjetničkom području (Akademija dramske umjetnosti 3,88; Akademija likovnih umjetnosti 6,80; Muzička akademija 4,88) do 35,29 u području društvenih znanosti u kojem se po nepovoljnom omjeru broja studenata i nastavnika ističu četiri fakulteta s omjerom većim od 30:1 (Ekonomski fakultet 62,26; Fakultet političkih znanosti 39,79; Kineziološki fakultet 37,65 i Pravni fakultet 61,67) što znači da ta četiri fakulteta ne ispunjavaju minimalne uvjete za dobivanje dopusnice. U ostalim područjima omjer broja studenata i nastavnika je zadovoljavajući: područje prirodnih znanosti 14,33; područje biomedicinskih znanosti 9,63; područje biotehničkih znanosti 11,66 i područje humanističkih znanosti 26,31. Međutim i unutar pojedinih područja postoje značajne razlike u omjeru nastavnika i studenata na koje treba obratiti pažnju kod planiranja kadrovske i upisne politike.

8.2. Napredovanje nastavnog osoblja u znanstveno-nastavna i suradnička zvanja

Pravilnicima o unutarnjem ustroju pojedine sastavnice Sveučilišta planiraju kadrovsku strukturu i nastavna opterećenja. Zapošljavanje novih nastavnika provodi se u skladu s definiranim kriterijima izvrsnosti po pojedinim područjima.

Od ukupno 33 sastavnice Sveučilišta u Zagrebu 21 sastavnica ima propisan postupak uvođenja novozaposlenih nastavnika i suradnika u nastavni rad međutim rijetko je to sustavan proces. Na svim sastavnicama uvođenje novih nastavnika (docenti) u nastavni rad provodi se temeljem propisanog postupka koji obuhvaća procjenu znanstvenog, nastavnog i stručnog rada, uvjeta Rektorskog zbora te uspješno održanog nastupnog predavanja.

Povjeravanje nastave dio je izrade izvedbenog plana nastave, a donosi se i usvaja na vijećima sastavnica svake akademske godine. Nastava se povjerava stalno zaposlenim nastavnicima ili vanjskim suradnicima kada postoji nedostatak vlastitih nastavnika u skladu s njihovim nastavnim, znanstvenim i stručnim kompetencijama te kriterijima izvrsnosti sastavnice, odnosno Sveučilišta.

8.3. Praćenje kadrovskih potreba za nastavu

Sveučilište redovito prati strukturu nastavnog osoblja temeljem godišnjih izvješća sastavnica koja su sadržana u godišnjem izvješću Uprave Sveučilišta te u Redu predavanja koji se objavljuje svake akademske godine. Osim toga, u postupku donošenja upisnih kvota i odobravanja novih studijskih programa analiziraju se kadrovski resursi svake sastavnice. Velika se pozornost posvećuje,

posebice kod sastavnica s nepovoljnim omjerom studenata i nastavnika, usklađivanju nastavnih opterećenja, kvota te društvenih potreba s raspoloživim nastavnim resursima.

Nastavnici Sveučilišta u Zagrebu sudjeluju i u nastavi na drugim visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu. Za takvo sudjelovanje nastavnika Sveučilišta u Zagrebu sastavnice su u obvezi sklapanja ugovora s drugim visokoškolskim institucijama u zemlji i inozemstvu.

Restrikcije u zapošljavanju novih nastavnika i suradnika kao i zapošljavanje suradničkog osoblja najvećim dijelom kroz sustav znanstvenih novaka dovelo je do zabrinjavajućeg i nedopustivog nedostatka nastavnika i suradnika (ponajprije asistenata) u nekim područjima. Takvo kadrovske stanje dovodi do problema u održavanju nastave, potrebe za angažiranjem vanjskih nastavnika i suradnika te prevelikog nastavnog opterećenja (iznad 300 norma sati za nastavnike, a 150 odnosno 225 za suradnike) što se onda nepovoljno odražava na znanstveni angažman nastavnika i suradnika Sveučilišta. Na kraju ponavljamo i neuravnoteženu kadrovsku pokrivenost među sastavnicama Sveučilišta.

8.4. Praćenje kvalitete nastavnika od strane sveučilišnih tijela

Kriteriji sveučilišnog povjerenstva za izbor u znanstveno-nastavna zvanja

Prikaz, analiza i vrjednovanje rada nastavnika provodi se periodički tijekom postupka izbora u isto ili više znanstveno-nastavno zvanje. Izbor u redovitog profesora i trajno zvanje redovitog profesora prolazi evaluaciju povjerenstva i vijeća sastavnice te sveučilišnog povjerenstva i Senata Sveučilišta, a izbori u docenta i izvanrednog profesora prolaze evaluaciju povjerenstva i vijeća sastavnice te odgovarajućeg vijeća područja. Samo 13 od ukupno 33 sastavnice Sveučilišta definiralo je dodatne uvjete, tj. kriterije izbora u znanstveno-nastavna zvanja koji su zahtjevniji od nacionalnih kriterija.

U postupku izbora u više znanstveno-nastavno zvanje ili reizbora u isto znanstveno-nastavno zvanje za svakog nastavnika prilaže se potvrda o pozitivno ocijenjenom radu nastavnika od strane studenata koja se temelji na rezultatima sveučilišne Ankete za procjenu nastavnika (opisano u poglavlju Vrjednovanje kvalitete obrazovnog procesa).

8.5. Osvrt na EUA evaluaciju i Unutarnju prosudbu sustava kvalitete Sveučilišta

Sveučilište u Zagrebu je 2011. godine evaluirano od strane EUA. Izvješće EUA povjerenstva referiralo se i na kvalitetu i napredovanje nastavnog osoblja. U Izvješću je navedeno da na Sveučilištu postoje

velike razlike u kvaliteti nastave, iako su načelno akademske aktivnosti pozitivno ocijenjene (utemeljeno na sveučilišnim studentskim anketama). U preporukama se navodi nužnost definiranja vlastitih sveučilišnih kriterija za izbor i napredovanje nastavnika.

Povjerenstvo za unutarnju prosudbu sustava za osiguranje kvalitete Sveučilišta u Zagrebu navelo je u također u svom Izvješću da bi kriterije za izbor u znanstveno-nastavna zvanja trebalo revidirati i s obzirom na nedovoljno vrjednovanje nastavnih, stručnih i drugih aktivnosti (primjerice e-učenje, sudjelovanje u radu fakultetskih i sveučilišnih tijela i sl.) nastavnog osoblja.

8.6. Preporuke za unaprjeđenje kvalitete nastavnika

Sa ciljem unaprjeđenja kvalitete nastavnika potrebno je definirati vlastite sveučilišne kriterije koji uključuju, ali i nadopunjavaju uvjete Rektorskog zbora. U tom smislu potrebno je staviti naglasak na nastavničke aktivnosti. Kriteriji izbora u ista ili viša znanstveno-nastavna zvanja koji su vrlo precizni u dijelu koji se odnosi na znanstvenu aktivnost trebaju biti jasnije određeni u dijelu koji se odnosi na nastavnu aktivnost i ni u kojem slučaju samo formalni (broj sati nastavnog opterećenja). Treba uzeti u obzir mnogo više čimbenika, npr. stručnu kompetenciju, organiziranost, razvoj nastavnih materijala i nastavničkih metoda, primjenu informacijske tehnologije, osiguravanje literature i resursa za učenje, uvođenje novih pristupa i oblika izvođenja i unaprjeđena nastave, pedagoško-didaktičko-metodičke kompetencije, kontinuirano unaprjeđivanje sadržaja i načina izvođenja nastave, objektivnost i sl. Također u uvjetima Rektorskog zbora treba definirati što znači pozitivno ocijenjeni nastavnik. Naime dosadašnja praksa da su to svi nastavnici ocijenjeni ocjenom 2 ili višom nije prihvatljiva ukoliko se želi održati odnosno poboljšati kvaliteta nastave na Sveučilištu.

Osim analiziranja i praćenja kvalitete rada nastavnika, koje je na većini sastavnica Sveučilišta na zavidnoj razini, potrebno je osmisliti sustav nagrađivanja izvrsno ocijenjenih nastavnika kao i nastavnika za posebna postignuća u nastavnom procesu. Također, nastavniku za kojega se utvrdi da ne ispunjava minimalnu razinu kvalitete rada u nastavi utvrđenu na razini sastavnice/Sveučilišta, sastavnice u suradnji sa Sveučilištem trebaju osigurati mogućnost pohađanja odgovarajućeg programa za osposobljavanje odnosno poboljšanje kvalitete rada u nastavi.

Nastavno opterećenje potrebno je prilagoditi suvremenim zahtjevima sveučilišne nastave koja studenta stavlja u fokus čime bi nastavnici imali na raspolaganju više vremena za mentorski rad sa studentima te za istraživački i stručni rad.

Zaključno, temeljem provedene Samoanalize te uzimajući u obzir preporuke EUA i Povjerenstva za unutarnju prosudbu osiguravanja kvalitete predlaže se sljedeće:

- Revidiranje kriterija za izbor u znanstveno-nastavna zvanja

- Uspostavljanje sustavne edukacije nastavnika u nastavničkim vještinama
- Prilagodba nastavnog opterećenja suvremenim zahtjevima sveučilišne nastave
- Poboljšavanje nastavničkih resursa u onim područjima u kojima su nedostadni, a posebice obratiti pozornost na potrebu zapošljavanja asistenata
- Uvođenje dodatnih oblika vrjednovanja nastavnog rada (osim sveučilišne studentske ankete provoditi samovrjednovanje nastavnika, vrjednovanje nastavnika od strane kolega i sl.)

9. Istraživanje, inovacije i projekti

Kvaliteta istraživanja na vodećim obrazovnim institucijama u zemlji je jedan od najvažnijih čimbenika razvoje te zemlje. Međunarodna prepoznatljivost i ugled Sveučilišta također u mnogočemu ovise o vrjednovanju istraživanja, što je isto tako jedna od središnjih tema ovoga postupka vrjednovanja. U kontekstu svjetske gospodarske krize, Republika Hrvatska suočava se sa stalnim porastom vanjskog duga zemlje, visokom stopom nezaposlenosti, ozbiljnim nedostacima vladinih i korporativnih ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i s mnogim drugim posljedicama ove krize.

9.1. Istraživačko Sveučilište

Jedna od glavnih tema Sveučilišta u Zagrebu je istraživanje: istraživačka strategija, istraživačka okolina/okruženje i konačno istraživački rezultati. Pojedina sveučilišta mogu zahtijevati veće nastavno opterećenje (recimo, iznad deset sati u učionici tjedno za svakog nastavnika fakulteta), i očekivati da se samo manji udio fakultetskog osoblja bavi ozbiljnim istraživanjem. Ostala, s druge strane, mogu zahtijevati da većina fakultetskog osoblja smatra istraživanje svojom primarnom aktivnošću, i da se, sukladno tomu, rangiraju kao međunarodno priznata istraživačka sveučilišta. Sudeći prema većini svojih strateških dokumenata, prema nastavnom opterećenju fakulteta (4 – 6 sati direktne nastave tjedno), i prema općim uvjetima (općem poimanju) postupka izbora u zvanja, Sveučilište u Zagrebu deklarira se kao istraživačko sveučilište. Međutim, istraživački rezultati trebali bi odgovarati tom cilju.

Pojam istraživačkog sveučilišta je u najboljem slučaju samo površno definiran. Također, nije tako jednostavno ni predstaviti relevantne dokaze da sveučilište pripada kategoriji istraživačkih sveučilišta. Pozivanje samo na bibliometrijske podatke ili korištenje samo brojčanih pokazatelja objavljenih istraživačkih radova za ocjenjivanje pojedinih istraživača, pokazalo se lošom praksom.

Međutim, kada se vrednuje veći sustav, kao što je to sveučilište ili država, možemo prepoznati određene trendove unutar takvih sustava koji se temelje na raznim statističkim analizama dostupnih podataka.

Imajući u vidu položaj Sveučilišta u Zagrebu u Hrvatskoj, a zatim u našoj regiji, u Europi, i u svijetu, podaci pokazuju da je Sveučilište u Zagrebu zaslužno za oko polovicu ukupnog broja istraživačkih publikacija u zemlji, i za oko 80% istraživačkih publikacija svih hrvatskih sveučilišta. Vrijednosti projekata Europske unije dobivenih na Sveučilištu u Zagrebu iznose oko 90% ukupnog iznosa kojeg su primile hrvatske obrazovne institucije. Na temelju ovih podataka, može se zaključiti da je Sveučilište u Zagrebu vodeća znanstveno-istraživačka institucija u Hrvatskoj.

Sveobuhvatnost Sveučilišta u Zagrebu znači da su gotovo sva područja zastupljena na Sveučilištu. U Hrvatskoj postoji formalna podjela na znanstvena područja i polja. Ovakva se struktura više-manje slijedi i unutar organizacije Sveučilišta, te ćemo sukladno tome prikazati podatke s naglaskom na istraživačke publikacije, kao što su to članci, knjige itd. Dakle, za ovaj prikaz izostavili smo umjetničko područje, i možda neka polja (poput Arhitekture). Nadalje, baza CROSBİ (koja je jedan od glavnih izvora naših podataka) stavlja naglasak na CC radove kao vrhunske radove za ocjenu hrvatskih istraživača. Usprkos nekim dobro-protumačenim nedostacima prilikom ocjenjivanja koje se temelji na CC i/ili WoS radovima u nekim područjima, oni će nam dobro poslužiti za statističku analizu velikog sveučilišta kakvo je Sveučilište u Zagrebu, zajedno s nekim međunarodnim rang-listama sveučilišta. Znanstvena produktivnost Sveučilišta u Zagrebu dana je u Prilogu 7.

9.2. Rangiranja i usporedbe

Dva će se sustava rangiranja koristiti kao predstavnici takvih evaluacija: ARWU (Šangajska) rang-lista koju objavljuje Sveučilište u Šangaju, i druga, koja se često koristi unutar europskih akademskih krugova, Leidenska lista.

ARWU (Šangajska lista) rangira vrhunskih 500 svjetskih sveučilišta na temelju pet pokazatelja (broj Nobelovih nagrada i Fieldsovih medalja, broj visoko citiranih znanstvenika na Thomsonovoj listi, broj članaka u časopisima *Nature* i *Science*, broj članaka u Sci.Cit.Ind.Exp. i Soc.Sci.Cit.Ind., i konačno produktivnost “*per capita*” unutar zadnje kategorije). Do prije dvije godine Sveučilište u Zagrebu nije bilo rangirano unutar 500 top sveučilišta, dok su neka druga sveučilišta iz regije bila rangirana povremeno, a neka su se konstantno pojavljivala na listi. To su bila dva mađarska sveučilišta, jedno slovensko (Sveučilište u Ljubljani), dva grčka sveučilišta, jedno tursko, sedam austrijskih i oko dvadeset talijanskih sveučilišta.

Leidenska rang-lista podrazumijeva nekoliko lista koje se temelje većinom na broju WoS publikacija, i one većinom zbrajaju broj publikacija s brojem citata. Zatim, one nude rangiranja prilagođena veličini sveučilišta, kao i ona koja se ne temelje na veličini, itd. Sveučilište u Zagrebu se pojavljuje na tim rang-listama najčešće negdje između 200-tog i 250-tog mjesta u Europi, a najbolji plasman mu je oko 120-tog mjesta u Europi po ukupnom broju WoS radova na rang-listi koja nije

sastavljena prema veličini sveučilišta (ovdje prije svega treba imati na umu da je Sveučilište u Zagrebu veliko sveučilište s više od četiri tisuće istraživača). U većini Leidenskih lista relativan položaj Sveučilišta u Zagrebu u odnosu na regionalna sveučilišta je podjednak onomu na Šangajskoj (ARWU) rang-listi.

Ovi nam podaci pružaju dobra mjerila za buduću usporedbu i praćenje razvoja istraživanja na Sveučilištu u Zagrebu. U razmatranju, smatramo da treba uzeti u obzir i kulturne i civilizacijske elemente te bi sukladno tome sveučilišta s kojima bi trebalo uspoređivati Sveučilište u Zagrebu bila Sveučilište u Ljubljani (Slovenija), Sveučilište KF u Grazu (Austrija) i Sveučilišta Eotvos Lorand (Mađarska) i Sveučilište u Beču (u odnosu na njih je napravljena usporedba s obzirom na broj studijskih programa).

Cilj Sveučilišta trebao bi biti njegovo pozicioniranje među prvih deset sveučilišta u regiji jugoistočne Europe (područje od oko 100 milijuna stanovnika) što bi mu osiguralo i stalno pojavljivanje među 200 vrhunskih europskih sveučilišta odnosno 500 najboljih svjetskih sveučilišta.

9.3. Projekti

Projekti Sveučilišta u Zagrebu se vode u njegovoj bazi podataka <http://projects.unizg.hr/projekti>. Ta baza podataka sadrži potpunu informaciju o FP7 projektima koje u nju upisuje sveučilišni Ured za istraživanje. O upisu podataka o ostalim projektima brigu vode voditelji pojedinih projekata te neki projekti stoga nisu registrirani. Baza podataka ne razlikuje projekte na temelju njihova sadržaja (istraživački; obrazovni, itd.), već isključivo prema načinu financiranja ili broju partnera.

Prema tim podacima, Sveučilište u Zagrebu je imalo 100 aktivnih projekata u rujnu 2012. godine. Taj broj uključuje 41 FP7 projekt. Postoje velike razlike među sastavnicama u pogledu sudjelovanja u međunarodnim projektima (u rasponu od 26 projekata Fakulteta elektrotehnike i računarstva do 0 projekata na 17 sastavnica Sveučilišta u Zagrebu).

9.4. Radovi

Što se tiče CC radova, uočavamo spor, ali stalan porast ukupnog broja radova, koji se trenutno kreće oko 1000 CC radova na godinu. Po istraživaču to znači između 0.2 i 0.25 CC radova godišnje (ovisno o tome da li uključujemo ili ne znanstvene novake/asistente u skup istraživača). Dodamo li ovome radove objavljene u međunarodno recenziranim časopisima koji se ne vode kao CC radovi, tada ti brojevi rastu, ali su još daleko od toga da se izdaje jedan rad po istraživaču godišnje. Nemamo direktne podatke za WoS radove, ali čitajući podatke s Leidenske rang-liste, možemo procijeniti da sastavnice Sveučilišta u Zagrebu objavljuju oko 1200 WoS radova godišnje. Dakle, smatramo da su naši podaci o CC radovima najvjerojatnije dovoljno dobri da se prepoznaju ukupni trendovi u većini

područja, i da posluže kao dobri pokazatelji koliko su istraživači Sveučilišta u Zagrebu konkurentni na međunarodnoj razini.

Brojevi značajno variraju među područjima, imajući u vidu da CC lista ne mora biti najprikladnija za neka područja. Brojevi također variraju i unutar područja; možda se najviše ističe slučaj jednog područja, gdje je broj CC radova po istraživaču na vodećem fakultetu više od pedeset puta veći nego na najneproduktivnijem fakultetu. Nadalje, čak se i unutar fakulteta čini da postoje koncentracije kvalitete usmjerene na pojedine istraživače.

Temeljem toga, možemo procijeniti da Sveučilište u Zagrebu trenutno ima negdje između šest stotina i tisuću istraživača koji su se u stanju stalno natjecati na međunarodnoj istraživačkoj sceni. Riječ je o petini ukupnog istraživačkog tijela Sveučilišta u Zagrebu. Nekoliko stvari moramo naglasiti kako bismo dobili potpunu sliku.

Zanimljivo je promatrati podatke o objavljenim radovima u različitim publikacijama koje nemaju stroge međunarodne ocjenjivačke postupke. Iako u pojedinim slučajevima takvi radovi mogu biti vrlo vrijedni (recimo u smislu nacionalnog interesa), statistički gledano vrlo će vjerojatno predstavljati istraživanje na jednoj nezadovoljavajućoj razini, koje može privući previše sredstava i vremena od važnijih istraživačkih problema.

Razmatrajući moguće pokušaje da se poboljša međunarodna istraživačka razina u različitim znanstvenim područjima, moramo bit svjesni (opet) značajnih razlika. Postoje discipline koje gotovo nemaju CC ili WoS radove, gdje ćemo biti sretni ako se povećaju brojevi, budući da se čini da se čak neće moći dostići međunarodni standardi. S druge strane, postoje područja gdje je taj broj relativno visok, te zahtijevaju detaljniju analizu (na primjer, da li se oni objavljuju dovoljno u visokorangiranim časopisima u svom području ili koliki je udio njihova objavljivanja u domaćim časopisima – moramo imati na umu da Hrvatska trenutno ima više od pedeset Sci.Cit.Ind.Exp. časopisa i oko petnaest CC časopisa). Međutim, u isto vrijeme trebamo paziti kada se uspoređuju rezultati istraživanja u različitim područjima. Važno je poštovati razlike i specifičnosti pojedinog područja; potrebno je odrediti međunarodna mjerila za sve discipline (ovaj je postupak već započeo na Sveučilištu u Zagrebu). Također treba analizirati koje su ostale vrste akademskih dostignuća relevantne za istraživanje na međunarodnoj razini.

9.5. Zapošljavanje i napredovanje

Postupci zapošljavanja i napredovanja su još jedno važno pitanje. Sve donedavno nacionalni odbori utvrđivali su minimalne kriterije; kriteriji su uključivali uglavnom brojanje radova, i oni su se jednako primjenjivali na svim hrvatskim institucijama. Osim tih, postoje i kriteriji koje je donio Rektorski zbor, koji su također jednaki za sva hrvatska sveučilišta. Sukladno Zakonu, svako područje ili

sastavnica može dodatno odrediti svoje vlastite kriterije, što su neki i učinili (13 sastavnica od 33). Međutim, na Sveučilištu nisu postojale stvarne smjernice na koji način to učiniti niti je taj postupak praćen na bilo kakav sustavan način. To je izazvalo značajne razlike u postupcima napredovanja među različitim područjima/sastavnicama na Sveučilištu u Zagrebu i vjerojatno izazvalo određenu 'inflaciju' u napredovanjima. Na primjer, Sveučilište u Zagrebu trenutačno ima oko 40% redovitih profesora u odnosu na ostala zvanja; što se ne može povoljno usporediti s gore-navedenom procjenom od oko 20% istraživača sposobnih za natjecanja na međunarodnoj razini. Druga je važna činjenica ta da postupak napredovanja rijetko uključuje ozbiljna međunarodna mišljenja. Cijeli je problem dodatno opterećen činjenicom da Vlada trenutno predlaže novi nacrt zakona s mogućim drugačijim pristupom. Drugi problem u postupcima zapošljavanja i napredovanja je nedostatak potpuno operativnih i učinkovitih metoda i/ili tijela koji bi se bavili slučajevima zlorabe ovlasti ili drugim neregularnostima. Sve ovo može imati (a ponekad i ima) negativan učinak na moral istraživača, a na pojedinim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu može stvoriti okruženje koje ne pogoduje istraživanju na međunarodnoj razini.

Još jedna osobina istraživačkog okruženja na Sveučilištu u Zagrebu je ograničenje uzrokovano organizacijskim granicama, zajedno s određenom razinom individualizma, primjerice istraživanje vezano uz produktivnog pojedinca koji ne razvija prepoznatljivu istraživačku skupinu i, u pravilu znanstveno ne surađuje sa znanstvenicima izvan svog fakulteta ili čak odsjeka.

9.6. Doktorska izobrazba na Sveučilištu u Zagrebu

Doktorski se studiji na Sveučilištu u Zagrebu suočavaju s brojnim poteškoćama. Prvo, daleko je prevelik broj studijskih programa s vrlo malo ili gotovo bez koordinacije među njima. Jedan od razloga tomu je taj što su doktorski studiji dodatan izvor prihoda za sastavnice i za profesore koji se plaćaju prema broju studenata/predmeta/mentorstava. Drugi uzrok tomu je velik dio predavanja/seminara u ukupnom opterećenju doktorskih studijskih programa.

Položaj doktoranada nije dobro reguliran (neki od njih imaju ugovor na određeno radno vrijeme na Sveučilištu u Zagrebu, drugi rade izvan Sveučilišta, a neki su nezaposleni – zadnje dvije kategorije često same plaćaju svoj studij). Položaj onih doktoranada koji rade na projektu nije izravno vezan za projekt tako da često nema povezanosti između teme njihovog dokorskog rada i teme projekta. Postupak odlučivanja o temi i imenovanju mentora je složen (ponekad prolazi kroz više od pet faza), započinje kasno (ponekad na trećoj godini) i traje predugo (do šest mjeseci). Sve do sada, bilo je male ili gotovo nikakve kontrole odnosa između mentora i studenta, a ankete pokazuju da mnogi imaju vrlo malo ili nemaju kontakata sa svojim mentorima. Zbog svega ovoga, a također zbog nedovoljnog

financiranja i niskih kriterija ulaska na doktorske studije, stopa ispadanja sa studija je vrlo visoka (do 60 %).

Drugi problem je kvaliteta istraživanja provedenog tijekom dokorskog studija. Mnoge disertacije ostaju neobjavljene i ponekad njihovi rezultati ostaju neiskorišteni. Obrane tema se ponekad vode bez prisutnosti javnosti, a mentori gotovo bez izuzetka sudjeluju u ocjenjivanju i na obranama tema. Nema ukupne evaluacije istraživanja proizašlih iz doktorskih studija. Premda su neki programi dobro međunarodno povezani, u mnogima od njih nema stranih predavača, mentora, ili studenata. Nastava se gotovo uvijek održava na hrvatskom jeziku, što je prepreka stranim studentima da upisuju programe koji su prepoznati kao dobri.

Sveučilište u Zagrebu je 2010. godine usvojilo novi Pravilnik o doktorskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu koji je imao za cilj poboljšanje tih aspekata na koje Sveučilište ima utjecaja. Uspostava doktorskih škola se potiče u svrhu smanjenja broja doktorskih programa; ukupno nastavno opterećenje je ograničeno; mentori su isključeni iz postupaka ocjenjivanja i obrane tema (oni samo daju suglasnost da se tema može poslati na ocjenjivanje); potiče se internacionalizacija studija; postupci su pojednostavljeni; odluke o temi i odabiru mentora trebaju biti donesene krajem prve godine studija; kriteriji za upis studenata trebaju biti stroži; uvedena je kontrola odnosa između mentora i studenta. Međutim, još uvijek postoji opiranje prema tim mjerama te problemi ostaju tamo gdje Sveučilište nema ovlasti za njihovo rješavanje: financiranje doktorskih studija i zapošljavanje doktoranada kao stvarnih članova projektnih timova.

Da bi se povećao istraživački kapacitet i povećala kvaliteta doktorskih programa, posebice u području prirodnih znanosti i biomedicine, postoji inicijativa uspostave Sjevernog kampusa u okviru kojega bi postojala uska suradnja Sveučilišta u Zagrebu sa svojim sastavnicama (PMF, MF, FBF) te Institutom Ruđer Bošković i Institutom za fiziku. Dobar primjer prakse možemo vidjeti i na Medicinskom fakultetu (MF), na kojem je sjedište ORPHEUS udruge europskih doktorskih programa iz biomedicine, koja je Pridruženi član Vijeća EUA za doktorsku izobrazbu.

9.7. Inovacije, razmjena znanja i poduzetništva

Sveučilište u Zagrebu se strogo obvezalo izgraditi moderno i inovativno sveučilište kroz poticanje istraživačke izvrsnosti i omogućavanje transfera znanja u poslovnom sektoru. Osnovni dokumenti koji naglašavaju ovaj strateški smjer Sveučilišta u Zagrebu su "Istraživačka strategija (2008-2013)" i "Inovacijska strategija" – usvojene na Senatu Sveučilišta u Zagrebu 2009. godine. Inovacijska strategija utvrđuje sljedeće specifične ciljeve Sveučilišta u Zagrebu: povećanje broja i kvalitete patenata i inovacija, razvoj učinkovitog upravljanja intelektualnim vlasništvom i transferom znanja u poslovnom sektoru i podrška uske suradnje između Sveučilišta u Zagrebu i gospodarstva. Osim toga,

ona također predviđa sljedeće dugoročne ciljeve: promicanje stvaranja i rasta poduzeća utemeljenih na znanju, posebice onih koje osnivaju istraživači Sveučilišta i koji se temelje na intelektualnom vlasništvu Sveučilišta (sveučilišni spin-outs), poticanje potražnje za istraživanjem i razvojem u poslovnom sektoru, te promicanje kulture priznavanja ekonomske vrijednosti rezultata istraživanja i njihova pravna zaštita.

9.8. Neke smjernice poboljšanja koje predlažu različita tijela Sveučilišta u Zagrebu

1) **Misija i strategija.** Sveučilište u Zagrebu treba preispitati svoj status i odlučiti koji se realni ciljevi mogu postaviti. Kakva god bila odluka, ona mora biti jasno prenesena sastavnicama i mora postojati kritična masa koja podupire takvu odluku; to nužno ne znači da takvu odluku mora podržati većina, već da mora postojati dovoljna podrška za provođenje takve odluke.

2) **Istraživačko okruženje.** Ma kakva bila odluka iz stavka (1), adekvatna razina međunarodnog istraživanja mora biti važan dio sveučilišnog života. Sveučilište mora osigurati pravedno i poticajno okruženje za istraživanje. Sveučilište treba izgraditi takvo istraživačko okruženje koje će poticati istraživače da povećaju broj prijava i njihovu uključenost u istraživačke i razvojne projekte na nacionalnoj i europskoj razini.

3) **Internacionalizacija.** Sveučilište treba podržati istraživanja koja su međunarodno prepoznata. Treba se uspoređivati s drugim sveučilištima u svijetu; treba biti otvoreno prema međunarodnim evaluacijama; treba poticati međunarodnu suradnju svojih istraživača; i treba privući međunarodne studenti i istraživače. Važan dio ovog procesa je dozvoliti međunarodnu ocjenu svojih profesora, barem kada se radi o napredovanju u zvanja redovitog profesora.

4) **Zapošljavanje i napredovanja.** Temeljem odluke iz stavka (1), Sveučilište treba uspostaviti svoje vlastite postupke, u kojima se u istraživačkom dijelu treba voditi načelima utvrđenima sukladno stavcima (2) i (3). Osnovni fokus treba biti stavljen na osiguranje da će produktivni i aktivni članovi biti prepoznati i adekvatno nagrađeni, a tek zatim se treba baviti negativnim mjerama. Sveučilište također treba uspostaviti mehanizam za učinkovito rješavanje nepravilnosti; takav mehanizam treba promicati priznavanje uspješnih pojedinaca od strane njihovih kolega u postupcima zapošljavanja i izbora u zvanja, kao i motivirati one manje uspješne da poboljšaju svoj istraživački rad. Treba formulirati i provesti sustav mjera i pravila na način da se uključi znanstveni rad kao dio potrebne norme (do sada se na ovaj način ocjenjivala samo nastava; prema hrvatskim propisima svaki član

fakulteta ima godišnju normu od 300 sati nastave u učionici). Ovaj bi pristup približio naše standarde praksi Europske unije. Naglasak može biti stavljen na određene aktivnosti (kao na FP7 projektima, što bi moglo smanjiti nastavne uvjete).

5) **Diplomska i poslijediplomska izobrazba**. Treba racionalizirati mrežu doktorskih studija na Sveučilištu u Zagrebu. Treba povećati broj raspoloživih mentora i poticati međunarodno istraživanje. Treba prilagoditi različite programe na sličnim razinama, te uspostaviti mjere za rješavanje pitanja programa s niskom razinom prolaznosti (u odnosu na broj prijavljenih).

6.) **Financiranje**. Sveučilište treba koristiti svoj Fond za razvoj za stimuliranje i nagrađivanje istraživanja koji su međunarodno relevantni. Fond bi se mogao koristiti za sljedeće aktivnosti: 1. Pokrivanje troškova prijave i sudjelovanja u velikim međunarodnim projektima (FP7, Jean Monnet, i t. d.) 2. Nagrađivanje objava članaka u međunarodno relevantnim časopisima i objavu knjiga kod međunarodno prepoznatih izdavača; 3. Poticanje sudjelovanja u međunarodnim skupovima, posebice mladih znanstvenika koji imaju male mogućnosti dobivanja drugih financijskih sredstava.

7.) **Prepoznatljivost**. Sveučilište treba povećati prepoznatljivost svojih istraživačkih aktivnosti i rezultata istraživanja. Postojeće baze podataka o projektima, o međunarodnoj suradnji, radovima i sl. trebaju se stalno ažurirati i unaprjeđivati.

8.) **Transfer tehnologije i pomoć društvu**. Na Sveučilištu treba povećati suradnju i komunikaciju između istraživača i Ureda za transfer tehnologije; s ciljem šire i bolje orkestrirane primjene istraživanja fakulteta unutar hrvatskog društva i šire.

9.9. Neke aktivnosti provedene u posljednju godinu dana, sukladno navedenim smjernicama

Ad 1). Sveučilište je započelo sveobuhvatan i detaljan rad na razvoju svoje misije i strategije. Prva verzija dokumenta je predstavljena javnosti u lipnju 2012., a javna rasprava je trajala do 12. srpnja 2012. godine.

Ad 2). Nekoliko sveučilišnih odbora dobilo je zadatak razviti mjere poboljšanja istraživačkog okruženja na Sveučilištu u Zagrebu. Ured rektora pomno prati rad tih odbora.

Ad 3). Sveučilište u Zagrebu je proteklih godina provelo analize usporedbe produktivnosti sa drugim Sveučilištima u okruženju odnosno u srednjoj i jugoistočnoj Europi.

Ad 4). Postoje aktivnosti u tom smjeru. Međutim, one uvelike ovise o eventualnom ishodu vladinih reformi, koje se trenutno nalaze na razini prijedloga.

Ad 5). Odbor za doktorske programe već provodi niz mjera na tragu predloženih smjernica.

Ad 6). Sveučilište je započelo i trenutno financira nekoliko desetaka projekata unutar svog vlastitog programa Fonda za razvoj.

Ad 7). Već drugu godinu za redom Sveučilište u Zagrebu se nalazi na listi Top 500 svjetskih sveučilišta na ARWU (Šangajskoj) listi. Ujedno su učinjeni znatni pomaci na objedinjenju web prostora Sveučilišta i njegovih sastavnica, te je Sveučilište u Zagrebu samim time bolje rangirano nego prethodnih godina na Webometrics rang listi⁷.

Ad 8). Ured za transfer tehnologije je pokrenuo nekoliko aktivnosti sukladno predloženim smjernicama od kojih je najpoznatije završetak tehnološkog mapiranja Sveučilišta. Rezultati su predloženi na Senatu i na relevantnim tijelima Sveučilišta u Zagrebu.

10. Suradnja s drugim institucijama i znanstvenim organizacijama na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini

Domaća i međunarodna suradnja Sveučilišta u Zagrebu obuhvaćaju razvoj partnerskih odnosa sa znanstvenim, obrazovnim i stručnim ustanovama i drugim pravnim osobama u svrhu unapređivanja znanstvenog rada, nastave i učenja.

⁷ Webometrics rangiranje provodi Cybermetrics Lab (CCHS), jedinica španjolskog Nacionalnog istraživačkog vijeća (CSIC), glavnog javnog istraživačkog tijela u Španjolskoj. Ona nudi informacije o više od 12.000 sveučilišta prema njihovoj web prisutnosti (procjena znanstvenih sadržaja, vidljivost i utjecaj sveučilišta na web-u). Rangiranje se ažurira svakog siječnja i srpnja. Webometrics rangiranje izrađeno je iz baze podataka s preko 20.000 visokoškolskih ustanova.

10.1. Tijela za potporu međunarodnoj suradnji

O međunarodnoj suradnji Sveučilišta u Zagrebu brinu Senat Sveučilišta u Zagrebu, prorektorica za pravna pitanja i međunarodnu suradnju, Odbor za međunarodnu suradnju Sveučilišta u Zagrebu te središnji Ured za međunarodnu suradnju Sveučilišta u Zagrebu. Broj zaposlenih u Uredu za međunarodnu suradnju je znatno povećan u posljednjih nekoliko godina, ali još uvijek je nedostatan s obzirom na porast međunarodne suradnje u proteklih pet godina.

Na sastavnicama međunarodnu suradnju koordiniraju dekani i prodekani za međunarodnu suradnju. O određenim pitanjima vezanim uz mobilnost studenata (npr. potpisivanje ugovora o učenju) prodekani suodlučuju s ECTS koordinatorima. Pojedine sastavnice imaju zaposleno administrativno osoblje zaduženo za međunarodnu suradnju, ali broj i osposobljenost tog osoblja nije dostatan s obzirom na porast suradnje u proteklih pet godina.

U sljedećem razdoblju bi trebalo unaprijediti administriranje međunarodne suradnje na sastavnicama; osigurati bolji protok informacija od sveučilišnih tijela međunarodne suradnje do tijela na sastavnicama i to posebno osigurati protok informacija do svih nastavnika i studenata; te stvoriti mjere vrjednovanja rada ECTS koordinatora.

10.2. Sveučilišni propisi i akti u području međunarodne suradnje

Tijekom posljednjeg desetljeća, međunarodna suradnja Sveučilišta temeljila se na sljedećim strateškim dokumentima usvojenim od strane Senata:

- Iskorak 2001. – Razvojna strategija Sveučilišta u Zagrebu, usvojena 2001. godine;
- International mission and policy, usvojena 2002. godine;
- Strateški plan internacionalizacije studija Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2005.-2010., usvojen 2005. godine;
- Deklaracija o poticanju uključivanja u međunarodne programe razmjene, usvojena 2005. godine;
- Plan aktivnosti i mjera za poticanje međunarodne razmjene, usvojen 2007. godine;
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti, usvojen 2010. godine.

Trenutno je u tijeku izrada nove Strategije internacionalizacije Sveučilišta koju je u sljedećem razdoblju potrebno usvojiti.

10.3. Međunarodni sporazumi

Sveučilište u Zagrebu je potpisnik niza bilateralnih i multilateralnih sporazuma, od kojih poseban značaj imaju Erasmus sporazumi.

Sveučilište je nositelj Erasmus sveučilišne povelje od 2009. godine, a od akademske godine 2011./2012. Republika Hrvatska je puna članica Erasmusa. U akademskoj godini 2011./2012. Sveučilište ima 415 Erasmus bilateralnih ugovora sa sveučilištima u Europskoj uniji. Svrha tih sporazuma je mobilnost studenata te nastavnog i nenastavnog osoblja.

Ostalim bilateralnim sporazumima uređuju se različiti oblici suradnje poput rada na zajedničkim temama i projektima, razmjene nastavnika i studenata, zajedničkoga objavljivanja, razmjene informacija te ostalih aktivnosti s ciljem unaprjeđenja akademske suradnje. Bilateralni sporazumi i pisma namjere tj. sporazumi o razumijevanju se evidentiraju na mrežnoj stranici http://international.unizg.hr/medjunarodna_suradnja/bilateralni_sporazumi. Krajem akademske godine 2011./2012. na stranici je evidentirano 138 bilateralnih sporazuma, 1 trilateralni sporazum te 8 pisama namjere tj. sporazuma o razumijevanju sa sveučilištima u Europi, Australiji, Aziji, Južnoj Americi i Sjevernoj Americi. Financiranje mobilnosti recipročno je dogovoreno za studente i nastavnike u nekim od ovih sporazuma. Kako bi povećalo mobilnost nastavnika, Sveučilište planira, pružiti financijsku pomoć u onim slučajevima kad ne postoji ranije dogovoren sporazum. U tu će svrhu za 2013. godinu raspisati novu vrstu natječaja za nastavničku mobilnost temeljenu na već potpisanim sporazumima i potencijalnim, novim ugovorima.

Pojedine sastavnice Sveučilišta u Zagrebu također su potpisnice međufakultetskih sporazuma, s partnerskim fakultetima inozemnih sveučilišta, kojima su definirani oblici suradnje od obostranoga interesa. Sastavnice su pozvane da međufakultetske sporazume evidentiraju u sveučilišnoj online bazi *Evidencija međunarodne suradnje* (<http://medjunarodna.unizg.hr/>). Sveučilište samo ne evidentira ove sporazume, ali pojedine sastavnice imaju objavljene podatke o sporazumima na svojim mrežnim stranicama (npr. http://www.pravo.unizg.hr/en/international_cooperation/other_agreements; <http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=15437> itd.)

U sljedećem razdoblju potrebno je nastaviti sklapanje međunarodnih sporazuma te nastaviti rad na formiranju fonda za financiranje aktivnosti temeljem bilateralnih sporazuma.

10.4. Mobilnost

U posljednjih pet godina poseban napredak u međunarodnoj mobilnosti studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja postignut je kroz Erasmus program. Mobilnost se odvija i kroz druge programe razmjene poput programa Erasmus Mundus (Basileus, LOT-ovi), bilateralne sporazume, te individualne odlaske nastavnika i studenata na studijske boravke.

Studentska mobilnost u akademskoj godini 2011./2012. značajno se povećala u odnosu na prethodne akademske godine. Sveučilište nema evidenciju mobilnosti ostvarenih prije 2009./2010., ali se radilo o vrlo malim brojevima studenata. U zadnje tri akademske godine Sveučilište je posebno poticalo odlaznu mobilnost (npr. dodatkom od minimalno 100 EUR mjesečno nositeljima Erasmus stipendije samo za EU zemlje za koje se smatra da je trošak života veći od 400 EUR).

Ukupan broj **odlaznih** studenata u akademskog godini 2011./2012. iznosio je 524 studenta (Erasmus – 357; Erasmus Mundus – Basileus – 29; CEEPUS – 99; bilateralni sporazumi – 37). Vidljiv je značajan porast u odnosu na ukupno 306 odlaznih studenata u 2009./2010. i 365 u 2010./2011. akademskoj godini.

Ukupan broj **dolaznih** studenata iznosio je 308 (Erasmus – 180; Erasmus Mundus – Basileus – 12; CEEPUS – 77; bilateralni sporazumi – 37; LOT 11 - 2). Vidljiv je značajan porast u odnosu na ukupno 182 dolazna studenta u 2009./2010. i 214 u 2010./2011. akad. godini.

Mobilnost nastavnika i nenastavnog osoblja se također znatno povećala u posljednjih nekoliko godina. Ukupan broj **odlaznih** mobilnosti u ovoj kategoriji u 2011./2012. godini iznosio je **108** (Erasmus – 73; Erasmus Mundus – Basileus – 4; bilateralni sporazumi – 31). Vidljiv je značajan porast u odnosu na ukupno 58 odlaznih nastavnika u 2009./2010. i 112 u 2010./2011. akad. godini.

Podaci o **dolaznom** osoblju preko Erasmusa i Erasmus Mundusa ne koriste jedinstveni sustav evidencije i kao takvi nisu dostupni na uvid. Ured za međunarodnu suradnju poziva sastavnice nekoliko puta godišnje da dostave podatke o dolaznoj Erasmus mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja. Dostupni podaci stoga pokazuju manji broj dolaznih mobilnosti nastavnika od realiziranog. Ukupan evidentirani broj dolaznih mobilnosti nastavnika u akademskog godini 2011./2012. trenutno se utvrđuje, a u akademskoj godini 2009./2010. iznosio je 38 dok je u akademskoj godini 2010./2011. iznosio 32.

U sljedećem razdoblju potrebno je nastaviti sklapanje i produžavanje sporazuma o mobilnosti; nastaviti mjere poticanja odlazne mobilnosti; poduzeti mjere za povećavanje dolazne mobilnost

studenta i nastavnika (osiguravanje adekvatnog smještaja, povećanje ponude nastave na stranim jezicima, diseminacija informacija, razviti mjere za poboljšavanje evidencije dolazne mobilnosti nastavnika i nenastavnog osoblja kroz sve programe, uvesti obavezno evidentiranje prekogranične mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja u sveučilišnoj bazi Evidencija međunarodne suradnje te ga povezati sa zatvaranjem putnoga naloga.

10.5. Nastava na stranim jezicima

Nastava na stranim jezicima nužan je preduvjet dolazne mobilnosti studenata i nastavnog osoblja, a i doprinosi ukupnoj internacionalizaciji Sveučilišta. S ciljem poticanja nastave, Sveučilište je u posljednje dvije akademske godine (2010./2011. i 2011./2012.) izdvojilo budžet od po 500.000,00 kuna godišnje iz kojeg se financiralo uvođenje novih kolegija na stranom jeziku. Preko godišnjih natječaja do sada je odobreno financiranje pokretanja preko 100 kolegija na stranom jeziku. Mnoge sastavnice su iz vlastitih sredstava dodatno potaknule uvođenje nastave na stranim jezicima.

Pregled nastave na stranim jezicima na Sveučilištu u Zagrebu se evidentira na jedinstvenoj mrežnoj stranici radi povećanja vidljivosti

(http://international.unizg.hr/international_students/coursesprogrammes_in_english).

Trenutno je u toj evidenciji registrirano 360 kolegija.

Neke sastavnice izvode cijele studijske programe na stranom jeziku, kako slijedi:

- preddiplomski programi:

1. Bachelor Degree in Business, Faculty of Economics & Business
2. Undergraduate Engineering Programme, interdisciplinarni program (5 tehničkih fakulteta Sveučilišta): započinje s izvedbom u 2012./2013.

- diplomski programi:

1. Medical Studies in English, Medical School University of Zagreb
2. Advanced Master of European Studies, Faculty of Political Sciences University of Zagreb
3. Management and Counselling in European Education, Faculty of Teacher Education University of Zagreb
4. Managerial informatics, Faculty of Economics & Business (uvjetna dopusnica)

- doktorski programi:

1. PhD Programme in Biomedicine and Health Sciences, Medical School, University of Zagreb

U sljedećem razdoblju potrebno je potaknuti izvođenje studijskih programa na stranim jezicima; nastaviti poticanje uvođenja novih kolegija na stranim jezicima; osmisliti mjere poticanja kontinuiranog izvođenja kolegija na stranim jezicima; poboljšati diseminaciju informacija o nastavi na stranim jezicima na Sveučilištu; uvesti mogućnost pretraživanja ISVU sustava prema jeziku izvođenja nastave.

10.6. Međunarodni znanstveni, obrazovni i stručni projekti

Pri Sveučilištu u Zagrebu djeluje Ured za projekte čiji je cilj pružanje pomoći pri prijavi, provedbi, vođenju i evidenciji projekata. Ured administrira online bazu u kojoj se evidentiraju projekti (<http://projects.unizg.hr/projekti/>). Ured upisuje u bazu FP7 projekte dok je upis ostalih projekata prepušten njihovim nositeljima, stoga je moguće da baza nije potpuna. Prema podacima iz baze, u akademskoj godini 2011./2012. aktivno je 100 projekata, od čega 41 FP7 projekt. Postoje velike razlike među sastavnicama u broju projekata (vidi poglavlje 9. Znanstveno-istraživački projekti). Sveučilište je 2011. godine počelo financirati projekte iz sredstava svog Fonda za razvoj. Međutim, pri odobravanju projekata nije se posebno vrjednovao međunarodni karakter projekta.

Sveučilište od 2005. godine dodjeljuje priznanje za međunarodnu suradnju u nekoliko kategorija kojima se potiče međunarodna aktivnost sastavnica, studentskih udruga i pojedinih nastavnika. Od 2011. godine priznanje se dodjeljuje u samoj jednoj kategoriji.

U sljedećem razdoblju potrebno je: provoditi mjere poticanja neaktivnih sastavnica na sudjelovanje u međunarodnim projektima; osigurati financiranje i sufinanciranje međunarodnih projekata iz sveučilišnih sredstava te posebno osigurati sredstva za pokrivanje troškova sudjelovanja Sveučilišta u europskim projektima te uvesti obavezno evidentiranje svih međunarodnih projekata.

10.7. Međunarodne sveučilišne mreže i udruge

Sveučilište u Zagrebu sudjeluje u radu više sveučilišnih mreža i međunarodnih udruga:

- AUDEM - Alliance of Universities for Democracy;
- AUF - Agence universitaire de la francophonie;
- CEI UniNet – Central European Initiative University Network;
- CASEE - ICA Regional Network for Central and South Eastern Europe;
- DRC – Danube Rectors' Conference;
- EPUF - Euromed Permanent University Forum;

- EUA – European University Association;
- IUC – Inter University Centre Dubrovnik;
- RCAA – Rectors' Conference of the Alps-Adriatic Universities;
- SEFI – Société Européenne pour la Formation des Ingénieurs (European Society for Engineering Education);
- UNICA – Network of Universities from the Capitals of Europe.

Sveučilište je posebno aktivno u sljedećim mrežama: AUF, CASEE-ICA, EUA, IUC, RCAA i UNICA.

U sljedećem razdoblju potrebno je nastaviti s aktivnim sudjelovanjem u sveučilišnim mrežama te potaknuti sastavnice na sudjelovanje u fakultetskim mrežama.

10.8. Rad studentskih udruga

Studentske udruge također aktivno sudjeluju u promicanju mobilnosti studenata te promiču internacionalizaciju Sveučilišta. Cilj im je organizacija stručnih praksi u inozemstvu te uključivanje što većeg broja hrvatskih studenata u međunarodne projekte, stručne seminare, kulturne razmjene, treninge, radionice i natjecanja, pomaganje stranim studentima u Zagrebu itd. U međunarodnim aktivnostima se posebno ističu sljedeće udruge:

- **ESN - Erasmus Student Network;**
- **AIESEC Croatia** - National Association of Economics Students;
- **BEST Zagreb** - Board of European Students of Technology;
- **BIUS** – The Biology Students Association
- **CroMSIC Croatia** - Croatian Medical Students' International Committee;
- **EASA Croatia** - European Architecture Student Assembly;
- **EGEA – Croatia** - European Geography Association for Students and Young Geographers
- **ELSA Croatia** - The European Law Students' Association;
- **IAAS Croatia** - International Association of Students in Agricultural and Related Sciences;
- **I.A.E.S.T.E Croatia** - The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience;
- **IVSA Croatia** - International Veterinary Students' Association.

Odbor za međunarodnu suradnju Sveučilišta u Zagrebu je od 2005. do 2011. godine dodjeljivao godišnje priznanje za rad studentskih udruga koja poticajno djeluje na međunarodnu orijentiranost

udruga. U sljedećem razdoblju potrebno je nastaviti poticanje međunarodne aktivnost studentskih udruga.

10.9. Suradnja s nacionalnim institucijama

Sveučilište nastoji surađivati s relevantnim institucijama u Hrvatskoj. Godine 2007. sklopljen je sporazum o suradnju s Institutom Ruđer Bošković, a 2011. godine s Institutom za fiziku. Sveučilište zajedno s navedene dvije institucije je 2012. godine potpisalo zajedničko pismo namjere za uspostavu Hrvatskog centra za napredne materijale i nanotehnologiju.

U sljedećem razdoblju potrebno je institucionalizirati suradnju Sveučilišta i sastavnica u većem broju područja s nacionalnim znanstvenim institucijama, profesionalnim komorama itd; te produbiti suradnju u područjima u kojima je suradnja već institucionalizirana.

11. Sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu

11.1. Povijest nastanka sustava osiguravanja kvalitete

Početak djelovanja sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu

Početak definiranja organizacijske strukture sustava osiguravanja kvalitete obilježen je donošenjem odluke o osnivanju Odbora za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu (dalje u tekstu Odbor). Odbor je konstituiran 2002. godine te je u početku svog djelovanja bio ograničen nedostatkom administrativno-tehničke potpore odgovarajuće službe na Sveučilištu. Provedbom projekta „*Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu*“ financijski potpomognutog od strane Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj, stvorene su pretpostavke za djelovanje Ureda za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagreb (dalje u tekstu Ured). U okviru projektnih aktivnosti prvi put je provedena studentska anketa za procjenu rada nastavnika, koja se razvijala i unaprjeđivala do današnjeg oblika. Nakon osnivanja Odbora, te početkom djelovanja Ureda sve veći broj sastavnica počeo je ulagati dodatne napore za razvoj vlastitih internih sustava, te uspostavljanje povjerenstava za kvalitetu.

Projekti koji su doprinijeli uspostavi i razvoju sustava osiguravanja kvalitete

Sveučilišta u Zagrebu

Međunarodni Tempus projekt *QUASYS Development of Quality Assurance System in Higher Education* (koordinatorica: prof.dr.sc. Jasna Helena Mencer) uvelike je pridonio uspostavi temeljnih smjernica za uspostavu sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu. Projekt je započeo 2000. godine. Jedan od glavnih ciljeva projekta QUASYS bio je podizanje razine kulture kvalitete kao i edukacija zaposlenika o potrebi uvođenja sustava osiguravanja kvalitete. U okviru projekta objavljen je Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju.

Osim navedenog projekta veliki pomak zabilježen je i nakon provedbe projekta *Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu* (voditelj: prof.dr.sc. Mladen Andrassy) koji je proveden u razdoblju od 1. rujna 2005. do 31. rujna 2006. Projekt je financiran od strane Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske. Projekt je zasnovan na potrebi uspostave institucijskog sustava kvalitete, prije svega osnutka sveučilišnog Ureda za upravljanje kvalitetom. Provedene su aktivnosti za uspostavu sustava kvalitete na razini Sveučilišta, ali je inicirana uspostava takvih sustava i na sastavnicama. Provedeno je i testiranje funkcionalnosti sustava putem Studentske ankete, koje je pokazalo djelotvornost Ureda i mreže povjerenstava za kvalitetu na sastavnicama.

Na Sveučilištu u Zagrebu proveden je i projekt *Ishodi učenja na preddiplomskim i diplomskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu – Sve ZaU* u razdoblju od 1. listopada 2008. do 30. rujna 2009. Projekt je financiran od strane Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske. Valja napomenuti da su se u istom razdoblju odvijala još dva projekta vezana uz ishode učenja na Sveučilištu u Zagrebu, jedan na Fakultetu organizacije i informatike (voditeljica prof. dr. sc. Blaženka Divjak), a drugi na Filozofskom fakultetu (voditeljica prof. dr. sc. Vlasta Vizek Vidović).

11.2. Struktura sustava za osiguravanje kvalitete

Ustroj sustava za osiguravanje kvalitete

Jedinica za osiguravanje kvalitete na Sveučilištu sastoji se od:

- Odbora za upravljanje kvalitetom s pripadnim radnim skupinama
- savjetodavnih i stručnih tijela Sveučilišta nadležnih za osiguravanje kvalitete u pojedinim područjima (Odbor za proračun, Odbor za doktorske studije, Odbor za statutarna pitanja, Odbor za međunarodnu suradnju i dr.)
- Ureda za upravljanje kvalitetom

- ostalih pripadnih ureda i službi
- povjerenstava za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta.

Rad svih tijela koja se bave osiguravanjem kvalitete koordinira Odbor za upravljanje kvalitetom uz administrativno-tehničku potporu Ureda za upravljanje kvalitetom.

Odbor za upravljanje kvalitetom

Odbor za upravljanje kvalitetom (u daljnjem tekstu Odbor) savjetodavno je tijelo Senata i Rektorskog kolegija prema čl. 36 Statuta i obavlja zadaće sukladno Statutu i Pravilniku o osiguravanju kvalitete i ostalim aktima Sveučilišta u Zagrebu.

Prema čl. 36., st. 2, Odbor ima predsjednika kojeg imenuje Senat iz redova zaposlenika sa znanstveno-nastavnim i umjetničko-nastavnim zvanjima, po jednog člana iz svakog područja kojeg imenuje odgovarajuće vijeće područja te dva člana Senata iz redova studenata od kojih je jedan student preddiplomskog ili diplomskog, a jedan student poslijediplomskog studija. Odbor planira, upravlja i analizira postupke vrjednovanja cjelokupnog znanstveno-istraživačkog sustava i sustava visokoškolske naobrazbe na Sveučilištu te predstavlja Sveučilište u nacionalnoj mreži osiguranja kvalitete. Odbor provodi i sljedeće aktivnosti: predlaže Rektor i Senatu plan aktivnosti u području osiguravanja kvalitete te potiče inovacije i razvoj u svrhu podizanja kvalitete, potiče kontinuirane rasprave o kvaliteti te promicanju kulture kvalitete u akademskoj i neakademskoj javnosti, razvija metode za istraživanje različitih područja kvalitete obrazovanja, analizira prikupljene podatke, daje prijedloge Rektor, Senatu i Vijeću područja za unapređenje stanja, provodi prethodnu procjenu i vrjednovanje novih studijskih programa kao i postupak vrjednovanja većih izmjena i dopuna postojećih studijskih programa, analizira rezultate periodičnog unutarnjeg vrjednovanja studijskih programa, te daje preporuku za vrjednovanje kvalitete nastavne aktivnosti pri izboru i reizboru u nastavna, znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja. Odbor radi na sjednicama, a najmanje jednom godišnje izvješćuje Senat o stanju na području osiguravanja i poboljšavanja kvalitete na Sveučilištu. Stupanjem na snagu Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, Odbor je preuzeo niz novih aktivnosti. Prema čl. 20., st.10. spomenutog Zakona sveučilišni studijski programi osnivaju se i izvode odlukom Senata, a na temelju prethodne pozitivne procjene jedinice za unutarnji sustav osiguravanja i unapređenja kvalitete. 30. studenoga 2009. godine Rektor je donio odluku o osnivanju Radne skupine za izradu Pravilnika o postupku vrjednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih i stručnih studija Sveučilišta u Zagrebu. Pravilnik je usvojen 13. srpnja 2010., a slijedom njegova donošenja osnovana je Radna skupina za studijske programe Sveučilišta u Zagrebu. Radna skupina priprema materijal za Odboru, a osnovna zadaća joj je provođenje postupaka vrjednovanja studijskih programa.

Ured za upravljanje kvalitetom

Ured je administrativno središte Sveučilišta u nacionalnoj mreži osiguravanja kvalitete, te obavlja poslove koje strateški definira uprava Sveučilišta (Senat i Rektorski kolegij) i Odbor. Jedna od temeljnih zadaća Ureda je promicanje visokih standarda obrazovanja na Sveučilištu i pružanje aktivne podrške sastavnicama u unapređenju kvalitete znanstvenog i nastavnog rada. Nadalje, Ured predstavlja sponu između Agencije za znanost i visoko obrazovanje te sastavnica Sveučilišta. Ured je koordinator inicijativa i provedbe razvojnih programa u svrhu kontinuiranog osiguravanja i unapređenja kvalitete, organizira sustavno praćenje utvrđenih pokazatelja kvalitete, koordinira provođenje anketiranja dionika procesa, prikuplja podatke o izvođenju studijskih programa, te je administrativna podrška Odboru u postupcima vrjednovanja studijskih programa.

U suradnji s Odborom, priprema i osigurava uvjete za provedbu institucijskog samovrjednovanja, samovrjednovanja nastavnika, praćenje ishoda nastavnog procesa, savjetovanja nastavnika i aktivnog djelovanja na području razvoja kulture kvalitete.

Povjerenstva za upravljanje kvalitetom na sastavnicama Sveučilišta

Povjerenstva za upravljanje kvalitetom sastavnica u suradnji s Odborom i Uredom planiraju strategiju unapređenja kvalitete matične institucije, provode programe procjene i postupke unapređivanja kvalitete te koordiniraju provedbu projekata za profesionalni i stručni razvoj kadrova. Odbor najmanje dva puta godišnje održava sastanke s predstavnicima povjerenstava i prodekanima zaduženim za područje osiguravanja kvalitete. Povjerenstva su imenovana, ustrojena i rade u skladu s Pravilnikom o osiguravanju kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu. Jedna od osnovnih zadaća Povjerenstva na sastavnicama je koordinacija i provođenje postupaka vrjednovanja te unapređenje kvalitete na području razvoja indikatora kvalitete, samovrjednovanja, usavršavanja administrativno-tehničkog osoblja, te sudjelovanje studenata u procesima kvalitete.

Glavni procesi osiguravanja kvalitete

Glavni procesi sustava osiguravanja kvalitete su:

- planiranje (godišnje planiranje, proračun, godišnji plan aktivnosti po sastavnicama)
- provedba (provedba planiranih aktivnosti, edukacija djelatnika)
- provjera (prikupljanje povratnih informacija, samovrjednovanje, analize uspješnosti, unutarinja/vanjska prosudba, godišnje izvješće)
- unapređenje (razvoj aktivnosti, ažuriranje i unapređenje postupaka, izmjene i dopune u dokumentaciji i aktivnostima).

Planiranje

Na razini Sveučilišta Odbor svake godine donosi plan aktivnosti osiguravanja kvalitete, a povjerenstva za osiguravanje kvalitete sastavnica donose godišnje planove za osiguravanje kvalitete na svojim matičnim institucijama. Sastavnice svoje planove usklađuju sa planom aktivnosti na Sveučilištu. U skladu s tim donosi se i financijski plan za realizaciju svih planiranih aktivnosti. Plan aktivnosti izrađuju i ostala tijela koja se bave osiguravanjem kvalitete u područjima djelovanja Sveučilišta.

Provedba

Aktivnosti se izvode u skladu s usvojenim godišnjim planom. Podloga za provedbu spomenutih aktivnosti, te usvajanje od strane Senata su i dokumenti kojima se detaljno opisuju sve faze postupaka i odgovornosti vezane za provođenje planiranih aktivnosti. U proces provedbe spada i edukacija članova Odbora i pripadajućih radnih skupina, djelatnika Ureda, kao i djelatnika pratećih ureda, a realizira se u obliku seminara, uvježbavanja, tečajeva, predavanja, samoosposobljavanja i uvježbavanja uz praktičnu i stručnu literaturu. Obuka se osobito provodi prije uvođenja novih principa rada, promjena postupaka, reorganizacije i slično.

Provjera

Jednom godišnje Odbor u suradnji s Uredom prikuplja podatke o provedbi aktivnosti osiguravanja kvalitete na sastavnicama Sveučilišta radi utvrđivanja učinkovitosti sustava. Prikupljeni podaci se analiziraju, te se na temelju donesenih zaključaka planiraju mjere poboljšanja postupaka ili unapređenja sustava osiguravanja kvalitete. Rezultati i pripadne analize često se prezentiraju na skupovima s temom kvalitete, te se na taj način potiče rasprava i sugeriraju prijedlozi od strane povjerenika na sastavnicama Sveučilišta. Osim Odbora, podatke o provedbi aktivnosti osiguravanja kvalitete na sastavnicama Sveučilišta prikupljaju i ostala savjetodavna i stručna tijela Sveučilišta nadležna za osiguravanje kvalitete u pojedinom području (Odbor za proračun, Odbor za doktorske studije, Odbor za međunarodnu suradnju i dr.) Krajem godine se analiziraju provedene aktivnosti, te piše godišnje izvješće.

Unutarnjom prosudbom sustava za osiguravanje kvalitete, koju provodi posebno povjerenstvo jednom u dvije godine Sveučilište provjerava funkcioniranje sustava. Provedbom unutarnjih prosudbi na sastavnicama provjerava se učinkovitost sustava na sastavnicama. Sastavnice pisana izvješća o unutarnjoj prosudbi dostavljaju Sveučilištu.

Unapređenje

Odbor i Odbor za doktorske studije na temelju prikupljenih i analiziranih podataka od svih dionika, te rezultata unutarnje i vanjske prosudbe provodi poboljšanje dokumentacije i unapređenje postupaka. O tim se izmjenama izvješćuju dionici kojima se omogućuje i da dostave svoja zapažanja i prijedloge. Aktivnosti se odvijaju prema planu za naknadno praćenje, te se piše izvješće o ostvarenim aktivnostima. Postupci se razvijaju u skladu s trendovima, a nove aktivnosti uvode ukoliko se ukaže potreba.

Područja osiguravanja kvalitete i odabrani model

Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu temeljen je na Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG). Osim ESG standarda sustav osiguravanja kvalitete uključuje druge čimbenike i akademske aktivnosti. Iako ESG standardi obuhvaćaju sedam glavnih područja osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju, prema Pravilniku o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu, područja unutarnjeg osiguravanja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu jesu:

1. Pravila i postupci osiguravanja i unapređenja sustava kvalitete Sveučilišta
2. Odobranje, nadzor i periodično vrjednovanje studijskih programa
3. Vrjednovanje studentskog rada i ocjenjivanje studenata
4. Resursi za učenje i potpora studentima
5. Osiguravanje kvalitete nastavnika
6. Znanstveno-istraživačka i umjetničko-istraživačka djelatnost
7. Stručna djelatnost
8. Mobilnost i međunarodna suradnja
9. Resursi za obrazovnu znanstveno-istraživačku, umjetničku i stručnu djelatnost
10. Informacijski sustav ustanove
11. Javnost djelovanja

11.3. Dokumentacija sustava osiguravanja kvalitete

Na razini Sveučilišta

Temeljni pravni akti za rad Sveučilišta, a time i za uspostavu i djelovanje sustava osiguravanja kvalitete, su Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i Statut Sveučilišta u Zagrebu. Nakon usvajanja novog Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju u travnju 2009. godine uslijedila je intenzivna implementacija tog zakona na Sveučilištu pa su krajem 2009. i početkom 2010. godine doneseni sljedeći akti:

- *Pravilnik o studiranju na preddiplomskim i diplomskim studijima Sveučilišta u Zagrebu* (20. travnja 2010.); (Prilog 8)
- *Pravilnik o doktorskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu* (20. travnja 2010.); (Prilog 9)
- *Pravilnik o postupku vrjednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija Sveučilišta u Zagrebu* (13. srpnja 2010.); (Prilog 10)
- *Pravilnik o poslijediplomskim specijalističkim studijima Sveučilišta u Zagrebu* (13. srpnja 2010.); (Prilog 11)
- *Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu* (18. siječnja 2011.); (Prilog 12)
- *Pravilnik o postupku vrjednovanja studijskih programa doktorskih studija Sveučilišta u Zagrebu* (5. srpnja 2011.); (Prilog 13)

Priručnik za osiguravanje kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu (Prilog 14) ima zadaću povezati dosadašnje iskustvo i aktivnosti na unaprjeđivanju kvalitete na Sveučilištu te Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) u prihvatljivu cjelinu na način da potrebne pojmove, standarde, postupke, planove i aktivnosti predstavi široj stručnoj javnosti te da posluži kao podsjetnik, uputa i pomoć svim dionicima sustava visokog obrazovanja u izgradnji i unaprjeđivanju sustava za osiguravanje kvalitete te u promicanju kulture kvalitete na Sveučilištu. Politika kvalitete je u proceduri usvajanja (Prilog 15). Razvojna projekcija sustava osiguravanja kvalitete te provedba aktivnosti dane su u dokumentu *Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Polazne pretpostavke* (Prilog 16 – izvadak kvaliteta).

Na razini sastavnica

Prema posljednjim podacima, prikupljenim tijekom akademske godine 2011./2012. stanje dokumentacije na sastavnicama je sljedeće (Podatke o dokumentaciji dostavilo je 30 od 33 sastavnice Sveučilišta.):

- Pravilnik o studiranju za razinu preddiplomskih i diplomskih studija donijelo je 30 sastavnica, dok je pravilnik za razinu poslijediplomskih studija donijela 21 sastavnica.
- Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete donijelo je 25 sastavnica.
- Pravilnik o vrjednovanju studijskih programa donijele su dvije sastavnice.

Budući da su područja osiguravanja kvalitete i vrjednovanja studijskih programa pokrivena pravilnicima na razini Sveučilišta nije nužno da sastavnica ima svoje pravilnike. Međutim, očekuje se da svaka sastavnica ima pravilnik o studiranju.

11.4. Mehanizmi praćenja razvoja sustava osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete

Sustav za osiguravanje kvalitete Sveučilišta kroz svoje aktivnosti je osigurao mehanizme praćenja rezultata pojedinih aktivnosti, a za sve su aktivnosti uspostavljeni indikatori uspješnosti u Priručniku za osiguravanje kvalitete Sveučilišta. Rezultati uspješno provedenih aktivnosti na području osiguravanja kvalitete provode se tijekom cijele godine u vidu različitih izvješća po pojedinim područjima, te se na kraju godine analiziraju učinci provedenih aktivnosti zacrtanih godišnjim planom.

S ciljem objedinjavanja podataka o sustavu upravljanja kvalitetom na sastavnicama, Odbor za upravljanje kvalitetom provodi jednom u akademskoj godini ispitivanje putem anketnog upitnika o stanju sustava na sastavnicama. Pitanja su usmjerena na razvoj formalno-pravnog okvira potrebnog za djelovanje sustava osiguravanja kvalitete, prije svega strategija razvoja, pravilnika i priručnika, različitih postupaka za osiguravanje kvalitete, ali i godišnjih planova za daljnji razvoj i unapređenje. Ujedno se prikupljaju i analiziraju podaci o postupcima inicijalne akreditacije, reakreditacije, tematskog vrjednovanja i vanjske periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete, no i provedbe certifikacije ako se uprava sastavnica za to odluči. Osim anketnog ispitivanja sastavnice jednom godišnje Uredu za upravljanje kvalitetom dostavljaju godišnja izvješća i plan aktivnosti za područje osiguravanja i unapređenja kvalitete u tekućoj akademskoj godini.

Dobiveni i analizirani podaci služe kao vrijedna referentna točka za planiranje i razvoj daljnjih aktivnosti unapređenja sustava osiguravanja kvalitete te donošenja strateških odluka na razini Sveučilišta.

Unutarnja prosudba sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu

Učinkovitost sustava osiguravanja kvalitete ocjenjuje Povjerenstvo za unutarnju prosudbu sustava za osiguravanje kvalitete koje imenuje Rektor. Postupci unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete provode se jednom u dvije godine te se analiziraju sve provedene aktivnosti i njihova učinkovitost te razlozi neprovođenja određenih aktivnosti osiguravanja kvalitete. Prosudba se temelji na ESG standardima i/ili kriterijima za vanjsko vrjednovanje što ih je propisala Agencija za znanost i visoko obrazovanje i/ili područja iz Pravilnika o sustavu osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, a odvija se u četiri faze: planiranje, prosudba u užem smislu, izvješćivanje i naknadno praćenje.

U veljači 2012. godine rektor prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš u skladu s čl. 18. Pravilnika o sustavu osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu kao i odrednica Priručnika za osiguravanje kvalitete donio je odluku o imenovanju Povjerenstva za unutarnju prosudbu sustava osiguravanja kvalitete. Povjerenstvo je održalo ukupno 8 sjednica u razdoblju od veljače do svibnja 2012., te je izradilo Izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava osiguravanja kvalitete (Prilog 17). Važno je naglasiti kako je ovaj postupak prvi puta proveden na Sveučilištu u Zagrebu. Prosudba je temeljena na analizama pisanih i javno dostupnih dokumenata Sveučilišta i njegovih sastavnica, evaluaciji podataka dobivenih putem ankete i na temelju transkripata odnosno izvješća o razgovorima s Rektorskim kolegijem u širem sastavu, Uredom za upravljanje kvalitetom i predstavnicima pojedinih sastavnica.

Prosudbom su ostvareni osnovni ciljevi: utvrđena je razina kvalitete akademskih aktivnosti prema ESG standardima, utvrđena je kvaliteta postignutih rezultata rada Sveučilišta i učinkovitost sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta i njegov utjecaj na kvalitetu visokog obrazovanja. Nakon provedene prosudbe Izvješće je predstavljeno Senatu i Odboru za upravljanje kvalitetom, a Odbor je na temelju danih preporuka izradio plan aktivnosti za fazu naknadnog praćenja, koja će se provoditi tijekom šest mjeseci od dana usvajanja na sjednici Odbora. Nakon provedenih aktivnosti iz usvojenog plana, Odbor će izraditi izvješće na temelju kojeg će Povjerenstvo za unutarnju prosudbu napisati završno izvješće za Senat.

Vrjednovanje kvalitete obrazovnog procesa

Osnovna metoda vrjednovanja obrazovnoga procesa kojom se koristi Sveučilište u Zagrebu jest primjena anketnih upitnika. Sveučilište centralizirano provodi nekoliko takvih upitnika koji su dio procesa vrjednovanja nastave te su ujedno način uključivanja studenata u obrazovni proces i upravljanje kvalitetom.

Anketa za procjenu nastavnika

U svrhu dobivanja informacija o nastavi, primjenjuje se Anketa za procjenu nastavnika (Prilog 18). Anketa se provodi od ljetnog semestra akademske godine 2005./2006. od kada je na Sveučilište u Zagrebu uveden Bolonjski proces te je od tada prošla dvije revizije. Prve dvije godine spomenuta se anketa provodila klasičnom metodom „papir-olovka“, a 2007./2008. uvedena je njezina *online* inačica s ciljem lakše provedbe. *Online* anketa se provodila putem Informacijskog sustava visokih učilišta (ISVU) do kraja akademske godine 2010./2011. Međutim, unatoč prednostima koje nudi takva metoda anketiranja, kao što su rasterećenje sastavnice organizacijskih i tehničkih poslova vezanih uz samu provedbu ankete, njezinim uvođenjem došlo je do klasičnih problema koji se vežu uz *online* anketiranje. Kao najveće poteškoće mogu se izdvojiti pad u odazivu studenata i nepovjerenje u anonimnost ankete što u znatnoj mjeri umanjuje kvalitetu prikupljenih podataka. *Online* anketa se nije provodila na svim sastavnicama, neke od njih zadržale su klasičan oblik anketiranja, pa se dobiveni podaci nisu mogli interpretirati na jednak način.

Zbog navedenih poteškoća, na temelju članka 21. i članka 92. Statuta Sveučilišta u Zagrebu, Senat Sveučilišta u Zagrebu, na sjednici održanoj 11. listopada 2011., a na prijedlog Odbora za upravljanje kvalitetom, donio je Odluku o postupku provođenja (studentske) ankete za procjenu nastavnika na Sveučilištu u Zagrebu (Prilog 19). Izrađena je skraćena verzija upitnika pod nazivom Anketni list za procjenu nastavnika (V4) koji se ponovno provodi metodom „papir-olovka“. Kao pripadajući materijal izrađen je trogodišnji ciklički „Plan provođenja ankete za procjenu nastavnika“, prema kojem je svaka sastavnica Sveučilišta jednom u tri godine metodom „papir-olovka“ obvezna provesti Anketu na svim zaposlenim nastavnicima. Ostalim je sastavnicama, kao i ranijih godina, omogućeno da i izvan cikličkog plana primijene anketu na onim nastavnicima kojima je to potrebno zbog izbora ili reizbora u zvanje dok *online* anketiranje ostaje na raspolaganju svakoj sastavnici za provođenje internih anketa izvan cikličkog plana. U sklopu plana aktivnosti predviđena je i godišnja edukacija o provedbi Ankete u sklopu koje se članovima Povjerenstava sa sastavnica nastoji približiti svrha ankete i razlozi uvođenja ovakvog tipa anketiranja te organizacijski i tehnički poslovi vezani za samu provedbu.

Za provedbu ove ankete odgovoran je sveučilišni Ured za upravljanje kvalitetom, koji koordinira aktivnosti svih sudionika uključenih u izvedbu ankete. Pravila anketiranja donosi sveučilišni Odbor za upravljanje kvalitetom u suradnji s povjerenstvima za upravljanje kvalitetom sastavnica, a potvrđuje ih Senat. Za provedbu ankete na razini sastavnica odgovorna su povjerenstva za upravljanje kvalitetom sastavnice pod nadzorom uprave sastavnice.

Na zahtjev Ureda sastavnice popunjavaju Plan anketiranja s informacijama o nastavnicima i kolegijima koje studenti anketiraju te na temelju toga tiska materijale, pridaje kodove i kontrolira anketiranje. Kako bi se dobio što realniji prikaz nastavnikovog rada na kolegiju ocjenjivanje nastavnika provodi se tijekom zadnja dva tjedna nastave u zimskom i ljetnom semestru. Po završetku provedbe ankete na sastavnicama, ispunjeni materijal se dostavlja Uredu za upravljanje kvalitetom koji je odgovoran za unos podataka, obradu rezultata i izradu izvješća. Obrada podataka obavlja se za svaki par nastavnik-kolegij, za pojedinu sastavnicu te za Sveučilište u cjelini. Izrađena izvješća za nastavnike i sastavnicu se dostavljaju dekanu pojedine sastavnice koji je dužan osobno svakom nastavniku proslijediti njegove rezultate. Rezultati za razinu Sveučilišta prvo se prezentiraju predstavnicima sastavnica ili Senatu, a potom se objavljuju na mrežnim stranicama Sveučilišta.

Rezultati ankete koriste se u postupcima izbora u znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja. Potrebno je razraditi plan i dodatne načine korištenja rezultata ankete, definirati postupke za nagrađivanje izvrsno ocijenjenih nastavnika, ali i za poboljšanje rada slabije ocijenjenih nastavnika.

Ankete za vrjednovanje studija u cjelini

Osim Ankete za procjenu nastavnika, Sveučilište u Zagrebu provodi i ankete kojima studenti na kraju svojeg fakultetskog obrazovanja imaju mogućnost vrjednovati svoj studij u cjelini. Anketa za procjenu preddiplomskih studija (Prilog 20), Anketa za procjenu samostalnih diplomskih studija (Prilog 21) i Anketa za procjenu integriranih preddiplomskih i diplomskih studija (Prilog 22) na Sveučilištu se također provode kontinuirano. Anketama se prikupljaju podatci o percepciji rada službi i općih uvjeta studiranja, o studijskom programu, izvedbi nastave i vrjednovanju znanja, odnosu nastavnika prema studentima i podršci u studiranju te podatci o općoj procjeni učenja.

Provedba se slično kao za Anketu za procjenu nastavnika obavlja suradnjom Ureda za upravljanje kvalitetom i povjerenstava za upravljanje kvalitetom sastavnica. Za ove je ankete izrađen plan anketiranja kojim se nastoji zahvatiti studente tijekom jedne akademske godine. Svaki student anketu ispunjava jedanput i to nakon što položi sve ispite na studiju.

Rezultati pokazuju određene trendove i mogu se izdvojiti čestice koje su pretežno dobro ocijenjene i one koje su pretežno loše ocijenjene. Ovakvi su rezultati jako vrijedni jer služe kao izravna povratna informacija o studentskom doživljaju cjelokupnog iskustva studiranja, a istovremeno mogu poslužiti kao smjernice za donošenje odluka na razini Sveučilišta.

Posljednji rezultati, prikupljeni tijekom dvije akademske godine (2009./2010. i 2010./2011.) pokazuju da na sve tri razine minimalno 78% ispitanih studenata ponovno bi upisalo isti studij iz čega

se može iščitati da je velika većina studenata zadovoljna studijem koji su završili. Brojke također pokazuju da se radi o uspješnim studentima kojima se prosjek uglavnom kreće oko 4,0. Osnovni nedostaci pri studiranju odnose se na manjak podrške u studiranju i izvan nastavnog procesa (savjetovanje, praksa, razvoj karijere, terenska nastava, projekti i sl.), u neusklađenosti opterećenja studenata s ECTS bodovima, poteškoćama pri unutarnjoj mobilnosti te nedostatku prostora i opreme za nastavu.

Odobrovanje, promatranje i revizija programa i stupnjeva obrazovanja

Kao što je već navedeno u okviru Odbora za upravljanje kvalitetom djeluje Radna skupina za studijske programe sa osnovnom zadaćom provođenja postupaka vrjednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija. Postupci vrjednovanja studijskih programa odvijaju se u skladu s *Pravilnikom o postupku vrjednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija Sveučilišta u Zagrebu*. (21. srpnja 2010.)

U slučaju manjih izmjena i dopuna do 20% odluku donose fakultetska ili akademijska vijeća. Manje izmjene i dopune mogu se odnositi na: uvođenje novih predmeta, izbacivanje postojećih predmeta, izmjene i dopune sadržaja pojedinih predmeta kada se radi o osuvremenjivanju predmeta, promjena brojeva ECTS bodova pojedinih predmeta, promjena statusa predmeta iz obaveznog u izborni i obrnuto, promjena naziva studijskog programa bez promjene kvalifikacije. Izmjene i dopune studijskog programa iznad 20%, ali ne većih od 40% znače veće izmjene i dopune, a odnose se na znatnije izmjene obaveznih predmeta, odnosno završne kompetencije studenata i njihove kvalifikacije; odnosno predmeti u ukupnom iznosu od 60% ECTS bodova cjelokupnog programa ne smiju biti promijenjeni s obzirom na broj ECTS bodova i ishode učenja predmeta. Za veće izmjene i dopune prema navedenom Pravilniku Odbor za upravljanje kvalitetom nakon provedenog postupka donosi svoj prijedlog koji prosljeđuje nadležnom Vijeću područja. Zatim Vijeće donosi svoje mišljenje i prosljeđuje Senatu na usvajanje. Za suštinske izmjene i dopune provodi se procedura jednaka vrjednovanju novog studijskog programa jer suštinske izmjene i dopune (iznad 40%) značajno mijenjaju studijski program. Zahtjev za pokretanjem Novog studijskog programa mora sadržavati i odluku fakultetskog vijeća o novom studijskom programu, elaborat o novom studijskom programu, opis prostornih i kadrovskih uvjeta, potreban broj zaključenih ugovora o radu, financijsku analizu, te opis postupka osiguravanja kvalitete studijskog programa. Sam postupak vrjednovanja odvija se prema čl. 9-čl. 17. prethodno navedenog Pravilnika.

Prema sadašnjem stanju potrebno je precizirati postupak periodičnog unutarnjeg vrjednovanja za postojeće preddiplomske i diplomske studije. Povjerenstva za upravljanje kvalitetom

sastavnica trebala bi jednom godišnje podnijeti stručnom vijeću sastavnice izvješće o radu studija s osnovnim statističkim pokazateljima. Navedena izvješća priložila bi se kod postupka unutarnjeg vrjednovanja i/ili zahtjeva za izmjenama i dopunama studijskog programa. U skladu s navedenim, Odbor za kvalitetu je razradu postupka periodičnog unutarnjeg vrjednovanja naveo kao aktivnost u planu za fazu naknadnog praćenja nakon provedbe unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete. Glavni razlog nedostatne implementacije periodičnog unutarnjeg vrjednovanja studijskih programa je nedostatak resursa (ljudskih i financijskih), ali i nedostatak jasnih kriterija za spomenuto područje. Takve kriterije trebao bi donijeti Senat Sveučilišta.

Ocjenu kvalitete studijskog programa kao jednog od postupaka osiguravanja kvalitete, potrebno je unaprijediti s obzirom da recenzenti često ne donose ocjenu kvalitete imajući u vidu cjelinu tj. ne samo plan i program studija već i potrebne resurse za realizaciju studija.

Sveučilište u Zagrebu suočeno je s brojnim problemima koji se odnose na postojeće propise vezane za osiguravanje kvalitete na nacionalnoj razini koji često mijenjaju i nisu međusobno usklađeni. Jedan od problema su „privremene dopusnice“, koje su izdane za studijske programe u 2005. godini, u procesu prihvaćanja novih studijskih programa, a u ovoj godini i strateški dokument *Mreža visokih učilišta i studijskih programa (28.10.2011.)*.

Mehanizmi vrjednovanja poslijediplomskih specijalističkih studija, te Pravilnik o postupku vrjednovanja poslijediplomskih specijalističkih studija još uvijek nisu ustanovljeni, ali ih razmatra Odbor za doktorske studije. Pravilnik o postupku vrjednovanja poslijediplomskih specijalističkih studija u završnoj je fazi izrade, te je za njega nadležno Povjerenstvo za poslijediplomske programe i doktorske teme. S obzirom da sve veći broj sastavnica provodi programe cjeloživotnog učenja, potrebno je izraditi Pravilnik o postupku vrjednovanja programa poslijediplomskih specijalističkih studija i ostalih programa cjeloživotnog učenja, te razvijati i unaprjeđivati mehanizme periodičnog unutarnjeg vrjednovanja.

Postupak vrjednovanja doktorskih programa provodi Odbor za doktorske programe s pripadnom radnom skupinom, ustrojen kao savjetodavno tijelo Senata. *Pravilnik o vrjednovanju prijedloga doktorskih programa* prihvaćen je 14. srpnja 2011. godine i njime se određuju procedure i kriteriji vrjednovanja novih doktorskih programa na Sveučilištu te uvjeti za izdavanje dopusnice za pokretanje novog dokorskog programa. Radna skupina je, u suradnji s Uredom za doktorske studije i programe, donijela i potrebne obrasce za vrjednovanje doktorskih studija koji će pojednostaviti sam postupak vrjednovanja i olakšati evaluatorima pojedinih programa donijeti odluku o valjanosti prijedloga programa dokorskog studija. Odbor za doktorske studije kao savjetodavno tijelo Sveučilišta dobio je 2010. godine od Senata Sveučilišta zadatak rada na davanju prethodne procjene

o ispunjavanju uvjeta za osnivanje i izvođenje doktorskih studija i doktorskih škola na Sveučilištu u Zagrebu.

Tijekom 2010. i 2011. godine zaprimljena su tri prijedloga novih doktorskih programa. Prilikom provođenja postupaka vrjednovanja prijedloga doktorskih programa ustanovljeno je da najveći nedostaci tih prijedloga proizlaze iz nepridržavanja predlagatelja onih odredaba *Pravilnika o vrjednovanju prijedloga doktorskih program* koji se odnose na opis istraživačke komponente predloženog programa te da su ti elementi elaborata najčešće najslabije razrađeni. Organiziraju se savjetovanjima s predlagateljima doktorskih programa i općenito s dionicima doktorske izobrazbe na Sveučilištu u Zagrebu te se tako nastoji unaprijediti razumijevanje središnje uloge istraživanja te usmjeriti organizaciju doktorskih programa prema ispunjavanju tog temeljnog zadatka doktorskih studija. Očekuje se da će ta nastojanja, kao i niz drugih inicijativa za poboljšanje kvalitete doktorskih studija na Sveučilištu u Zagrebu koje su u tijeku, u budućnosti doprinijeti poboljšanju kvalitete prijedloga doktorskih programa.

11.5. Odnos uprave i jedinice za osiguravanje kvalitete

Strukturu upravljanja Sveučilišta u Zagrebu predstavljaju: Rektor, Senat, Sveučilišni savjet i Rektorski kolegij. Podršku ovim tijelima pruža šest vijeća područja (prema znanstvenim i umjetničkim područjima). Kao što je ranije navedeno, jedinicu za osiguravanje kvalitete Sveučilišta u Zagrebu čine: Odbor za upravljanje kvalitetom s pripadnim radnim skupinama savjetodavnih i stručnih tijela Sveučilišta nadležnih za osiguravanje kvalitete u pojedinim područjima (Odbor za proračun, Odbor za doktorske studije, Odbor za statutarna pitanja, Odbor za međunarodnu suradnju i dr.), Ured za upravljanje kvalitetom, ostale pripadne stručne službe i povjerenstva za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta. Rad svih navedenih tijela koordinira Odbor za upravljanje kvalitetom.

Organizacija i operacionalizacija samog sustava zahtjeva suradnju uprave i Odbora nadležnog za osiguravanje kvalitete, te povezanost sa ostalim tijelima i službama koje zajedno čine jedinicu za osiguravanje kvalitete. Podrška Odboru u pokretanju i koordiniranju inicijativa te provedbi kontinuiranog osiguranja i unapređenja kvalitete sveučilišni je Ured za upravljanje kvalitetom. Putem Ureda sastavnice obavljaju administrativno-tehničke poslove vezane uz sustav upravljanja kvalitetom. Sveučilišni Odbor za kvalitetu savjetodavno je tijelo Senata i Rektorskog kolegija, te u koordinaciji s drugim sveučilišnim stručnim tijelima upravlja, analizira i planira postupke vrjednovanja cjelokupnog znanstveno - istraživačkog sustava. Međutim, tradicionalno na Sveučilištu djeluju i drugi odbori i povjerenstva koji pokrivaju različita područja djelovanja Sveučilišta tako da se zadaća Odbora za upravljanje kvalitetom često percipira kroz osiguravanje kvalitete obrazovne djelatnosti

Sveučilišta. Na sastavnicama Sveučilišta djeluju Povjerenstva za osiguravanje kvalitete. Povjerenstva u suradnji sa sveučilišnim Odborom i ostalim nadležnim tijelima Sveučilišta provode i koordiniraju postupke vrjednovanja, razvijaju unutarnji sustav osiguravanja kvalitete, te u suradnji s upravom sastavnice unapređuju postojeći sustav. Problem vezan za procese odlučivanja na pojedinim razinama sustava osiguravanja kvalitete vezan je uz prevelik broj članova koji o istom predmetu donose odluku. To dovodi do tromosti sustava i povećane birokratizacije. Jedno od rješenja je donošenje odluka na razini Vijeća područja kako bi Senat više pažnje posvećivao strateškim temama. Ujedno bi Rektorski kolegij trebao imati aktivniju ulogu kao operativno i izvršno tijelo kako bi se osiguralo učinkovitije upravljanje i provedba aktivnosti. Uloga Sveučilišnog savjeta trenutno nije jasno definirana. Sveučilišni bi savjet, osim što povezuje Sveučilište sa socijalnom i ekonomskom okolinom i podržava sveučilišnu autonomiju, trebao podržavati i osiguravati odgovornost.

Holističkim pristupom i primjenom Europskih standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete (ESG) stvorio bi se okvir koji može biti prihvaćen «od vrha prema dolje» i implementiran «od dna prema vrhu». Uz to uprava Sveučilišta i svake pojedine sastavnice dužna je osigurati model koji potiče na zajedničko djelovanje i timski rad u osiguravanju kvalitete, odnosno stil vodstva koji inspirira sve djelatnike i korisnike visokog obrazovanja kako bi prepoznali potrebe za kvalitetnim sustavom koji djeluje zbog unaprjeđenja, a ne zbog birokratskih postupaka i propisa.

Ujedno je nužno stvoriti okruženje poticajno za inovacije čija je namjera poboljšanje sustava. Pri tome treba u fokus staviti pozitivno studentsko obrazovno iskustvo te uključiti studente u procese evaluacije i stvoriti klimu u kojoj je vanjska kritična evaluacija dobrodošla.

12. SWOT analiza Sveučilišta u Zagrebu⁸

UNUTARNJE	<u>SNAGE</u>	<u>SLABOSTI</u>
	<p>(1) Tradicija i ugled u Republici Hrvatskoj i u regiji.</p> <p>(2) Veliko, sveobuhvatno sveučilište (veliki izbor studijskih programa, širok spektar disciplina koje pokrivaju sva znanstvena područja te umjetničko područje).</p> <p>(3) Vodeća istraživačka institucija u Hrvatskoj (50% ukupnog nacionalnog istraživačkog kapaciteta, 80% istraživačkog kapaciteta hrvatskih sveučilišta).</p> <p>(4) Najraznolikija obrazovna institucija u Hrvatskoj u nastavi (sve razine) i u istraživanju (temeljno, primijenjeno, prijevodno, kliničko itd.)</p> <p>(5) Najveća obrazovna institucija u Hrvatskoj s velikim potencijalom ljudskih resursa: studenata i nastavnog osoblja (oko 1/2 ukupnog broja studenata u zemlji i oko 1/3 ukupnog broja akademskog osoblja).</p> <p>(6) Najutjecajnije obrazovne institucije u hrvatskom društvu (potaknula razvoj drugih sveučilišta, javnih institucija i organizacija, utjecaj na kulturni i politički život, na društveno okruženje).</p> <p>(7) Dobro integrirana institucija u Europski (mreže, Bolonjski proces) i međunarodni obrazovni sustav, studentske organizacije i asocijacije; uspostavljena suradnja s drugim međunarodnim sveučilištima i industrijom.</p>	<p>(1) Organizacijska struktura (33 neovisne sastavnice, nedostatak zajedničkog cilja i općeg smjera u svim temama, geografski/prostorno raspršeno sveučilište).</p> <p>(2) Istraživanje i inovacije (niska međunarodna prepoznatljivost, značajni pokazatelji niske razine istraživanja; neujednačeno, rascjepkano istraživanje; slaba administrativna podrška za vođenje europskih projekata, slab prijenos znanja i tehnologija).</p> <p>(3) Financiranje (nisko i gotovo sasvim ovisno o Vladi RH).</p> <p>(4) Međunarodna prisutnost i prepoznatljivost (slabo rangiranje, nezadovoljavajuće ozračje na pojedinim sastavnicama, tendencija zatvaranja pred i otpor prema promjenama i međunarodnom utjecaju).</p> <p>(5) Nastavna i studentska podrška (fragmentiranost studijskih programa, neujednačenost u kvaliteti i svrsi, nedovoljna iskoristivost ljudskih resursa, nedostatak integriranog informacijskog sustava, nedostatak formalne organizacije studentske podrške, nepraćenje zapošljavanja završenih studenata)</p> <p>(6) Ocjena kvalitete (otpor promjenama u načinu djelovanja)</p> <p>(7) Postupci zapošljavanja i napredovanja (neujednačeni, ovisni o nadležnom tijelu Vlade, nedovoljno priznavanje izvrsnosti, neučinkovitost sustava kod rješavanja zloporabe ovlasti, gotovo da i nema međunarodne prisutnosti u postupcima).</p>

⁸ Preuzeto iz EUA samoevaluacije i neznatno adaptirano

VANJSKE	<u>PRILIKE</u>	<u>OPASNOSTI</u>
	<p>(1) Članstvo Hrvatske u EU i NATO-u (UNIZG se može natjecati za projekte EU i NATO-a, zajedničkim Europskim mrežama, imati koristi od Europske perspektive razvoja, i t. d.).</p> <p>(2) Bolonjski proces (mobilnost studenata, međunarodni studijski programi, revizija postojećih studijskih programa, mobilnost akademskog i administrativnog osoblja).</p> <p>(3) Regionalni razvoj (koji nudi "know-how", savjetovanje, i nove studijske programe novim zemljama-kandidatima za EU, združene programe regionalnog razvoja EU, kao i ostale inicijative u nastavi, istraživanju, transferu tehnologije, i t. d.).</p> <p>(4) Gospodarski razvoj Hrvatske (potrebno jače povezivanje s industrijom, razvojem interdisciplinarnog istraživanja i inovacijskih procesa, potreba za visoko obrazovanom radnom snagom, razvojem sustava cjeloživotnog učenja, te učenja na daljinu i e-učenja).</p> <p>(5) Međunarodno akademsko okruženje; uključujući i međunarodne evaluacije (redefinicija misije i ciljeva Sveučilišta, uvođenje jasnog sustava "provjere i ujednačavanja", pomoć u izgradnji visokih akademskih i etičkih normi, međunarodna usporedba, revizija metoda učenja i redefinicija ishoda učenja).</p> <p>(6) Novi zakonski okvir u Hrvatskoj (prilika da se utječe na ovaj proces kako bi se omogućila adekvatna podrška i pravna pozadina za izgradnju modernog sveučilišta).</p> <p>(7) ALUMNI (do sada nije iskorišten u punom potencijalu, pomaže u povezivanju sa svim slojevima društva, posebice s gospodarstvom, političkim slojevima, prikupljanjem sredstava i t. d.).</p>	<p>(1) Nacionalna strategija visokog obrazovanja (neprikladna, necjelovita, nije orijentirana prema izvrsnosti, nego prema razvoju manjih centara u cijeloj Hrvatskoj).</p> <p>(2) Produljena gospodarska kriza (neadekvatno financiranje visokog obrazovanja i R&D, različiti problemi rada, poput visoke nezaposlenosti, nemogućnost zapošljavanja mladih znanstvenika, odljev mozgova).</p> <p>(3) Društveno-političko okruženje u Hrvatskoj (nepostojanje političke svijesti o važnosti visokog obrazovanja i R&D, nizak prioritet R&D na političkom planu – manje od 0,5% GDP-a za istraživanje i znanost, opće neuvažavanje znanja i teškog rada, nepovoljni demografski trendovi u Hrvatskoj).</p> <p>(4) Novi zakonski okvir u Hrvatskoj (nedostatak sistematskog pristupa, nema vizije razvoja visokog obrazovanja i R&D, nepostojanje vizije posebne uloge Sveučilišta, podriivanje autonomije Sveučilišta, nepostojanje realne SWOT analize).</p> <p>(5) Nepovoljan položaj u međunarodnom natjecanju (zaostajanje za vodećim Europskim i čak regionalnim sveučilištima na svim frontama zbog različitih razloga, posebice u razvoje svojeg istraživanja i inovacija).</p> <p>(6) Status hrvatskog osnovnog i srednjeg obrazovanja (kvaliteta potencijalnih studenata, postupci upisa, status nastavnika).</p> <p>(7) Regionalna pristranost (razne predrasude, zablude i krive percepcije o kvaliteti istraživanja, visokog obrazovanja, i/ili kulturnog razvoja u ovoj regiji; može biti problem ako one budu utjecale na postupke donošenja odluka na recimo Europskoj razini).</p>

13. Prosudba razvijenosti i učinkovitosti sustava osiguravanja kvalitete

Povjerenstvo za unutarnju prosudbu izradilo je u prvoj polovici 2012. godine Izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava osiguravanja kvalitete koje je predstavljeno na sjednici Senata 15. svibnja 2012. te su zatražene primjedbe do iduće sjednice Senata. Nakon uvažavanja primjedbi Izvješće je prihvaćeno na sjednici Senata 5. lipnja 2012. Ocjena stupnja razvijenosti i učinkovitosti sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu prema ESG standardnima dana je sljedećoj tablici. **Detaljnije preporuke i analize dane su u Izvješću o unutarnjoj prosudbi sustava osiguravanja kvalitete.**

Tablica 5 : Ocjena stupnja razvijenosti i učinkovitosti sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu

ESG standardi	Stupanj razvijenosti i učinkovitosti
1. Politika, misija, vizija, opća strategija visokog učilišta/pod strategija; Ciljev, cjelokupna organizacija i unutarnja povezanost sustava osiguravanja kvalitete; Dokumentacija - uključujući politiku kvalitete, procedure i odgovornosti svih dionika su javno objavljene	Na prijelazu između početne i razvijene
2.1. Odobravanje, promatranje i periodična revizija programa i stupnjeva obrazovanja	Razvijena faza
2.2. Znanstveno-istraživački rad	Na prijelazu između početne i razvijene
3. Ocjenjivanje studenata	Na prijelazu između početne i razvijene
4. Osiguravanje kvalitete nastavnog osoblja i njena interakcija i utjecaj na društvo znanja te doprinos regionalnom razvoju	Razvijena faza
5. Resursi za učenje i potporu studentima	Na prijelazu između početne i razvijene
6. Važnost i pristup informacijama sustava osiguravanja kvalitete	Na prijelazu između početne i razvijene
7. Javno informiranje	Razvijena faza

14. Mehanizam praćenja i informiranja o stupnju razvijenosti sustava i plan aktivnosti poboljšanja sustava

Plan aktivnosti prihvaćen je na Senatu 4. rujna 2012., a izrađen je temeljem Izvješća Unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete koje je usvojeno na Senatu 5. lipnja 2012.

Tablica 6: Plan aktivnosti za naknadno praćenje sustava osiguravanja kvalitete nakon provedene unutarnje prosudbe

	Područje	Razina razvijenosti; nedostaci i preporuke	Planirane aktivnosti za poboljšanje (razdoblje: 6. mjeseci)	Termin/trajanje	Odgovoran
1.	Politika, misija, vizija, opća strategija institucije/ podstrategije	<p>Na prijelazu između početne i razvijene</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> nepostojanje cjelovitih dokumenata o misiji, viziji i strategiji Sveučilišta</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intenzivan rad na izradi misije, vizije i strategije – misiju i viziju utvrditi prije donošenja cjelovite strategije - Nacrt strategije Sveučilišta prije donošenja sveobuhvatne nacionalne razvojne strategije - Usvajanje dokumenta Politika osiguravanja kvalitete - Posebnosti u radu sastavnica pravno urediti pravilnicima na razini sastavnica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nastaviti rad na dokumentu „Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu“. 2. Započeti rad na strategiji. U sljedećih šest mjeseci napisati misiju i viziju. 3. Usvojiti dokument Politika osiguravanja kvalitete. 4. Uputiti sastavnice da uredi vlastite sustave upravljanja kvalitetom (pravilnici, prihvaćanje sveučilišnog priručnika na razini sastavnica, strategije...). 	<p>3 mjeseca</p> <p>6 mjeseci</p> <p>3 mjeseca</p> <p>3 mjeseca</p>	<p>1.-2.Rektor / Rektorski kolegij / Senat</p> <p>3. Rektor /Odbor za upravljanje kvalitetom /Rektorski kolegij / Senat</p> <p>4. Prorektorica zadužena za osiguravanje kvalitete/Odbor i Ured za upravljanje kvalitetom</p>
2.1.	Odobranje, promatranje i periodična revizija programa i stupnjeva	<p>Razvijena faza</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> nije istaknut</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Izrada pravilnika o postupku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osnivanje Radne skupine za cjeloživotno učenje, koja će raditi na poticanju i koordiniranju aktivnosti cjeloživotnog učenja i obrazovanja na Sveučilištu. 	<p>2 mjeseca</p>	<p>1.Rektor na prijedlog prorektora</p>

	obrazovanja	<p>vrjednovanja programa specijalističkih poslijediplomskih studija i ostalih programa cjeloživotnog učenja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precizirati postupak periodičnog unutarnjeg vrjednovanja - Buduće mrežne stranice Sveučilišta jasno bi trebale pokazati da sustav osiguravanja kvalitete ne obuhvaća samo preddiplomsku i diplomsku razinu studija 	<p>2. Organizacija tribine o cjeloživotnom učenju sa svrhom pripreme za izradu pravilnika o postupku vrjednovanja programa specijalističkih poslijediplomskih studija i ostalih programa cjeloživotnog učenja.</p> <p>3. Izraditi Pravilnik o vrjednovanju specijalističkih poslijediplomskih programa.</p> <p>4. Precizirati postupak periodičnog unutarnjeg vrjednovanja studijskih programa preddiplomskih i diplomskih studija.</p> <p>5. Urediti sveučilišnu mrežnu stranicu prema preporukama koje se odnose na studijske programe.</p>	<p>2 mjeseca</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>3 mjeseca</p>	<p>2. Prorektorica za studente i studije i Prorektorica za istraživanje i tehnologiju + Radna skupina</p> <p>3. Prorektorica za istraživanje i tehnologiju i Povjerenstvo za poslijediplomske programe i doktorske teme</p> <p>4. Prorektorica za studente i studije i Odbor za upravljanje kvalitetom</p> <p>5. Rektorski kolegij u užem sastavu uz potporu SRCA</p>
2.2.	Znanstveno-istraživački rad	<p>Na prijelazu između početne i razvijene</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> djelomično postojanje kriterija i postupaka za ocjenjivanje kvalitete znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Racionalizacija doktorske mreže radi povećanja mentorskog kapaciteta i ostvarenja bolje veze doktorskih studija i istraživanja 	<p>1. Započeti analizu doktorskih studija, mogućih racionalizacija i sinergija te planiranje doktorskih škola.</p> <p>2. Plan edukativnih radionica za mentore doktorskih radova.</p> <p>3. Izraditi sustav poticajnih mjera za intenziviranje znanstveno-istraživačkog rada.</p>	<p>4 mjeseca</p> <p>3 mjeseca</p> <p>6 mjeseci</p>	<p>1. Prorektorica za istraživanje i tehnologiju i Odbor za istraživanje, razvoj i tehnologiju</p> <p>2. Odjel za istraživanje i tehnologiju</p> <p>3.-4. Prorektorica za istraživanje i tehnologiju i Odbor za istraživanje, razvoj i tehnologiju</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Prepoznavanje nastavnog, istraživačkog i stručnog rada i vrjednovanje svih elemenata tog rada u sustavu osiguravanja kvalitete - Na svim sastavnicama intenzivirati suradnju s Uredom za transfer tehnologije 	4. Razraditi sustav sufinanciranja međunarodnih istraživačko-razvojnih projekata (npr. FP7, LLP).	6 mjeseci	
3.	Ocjenjivanje studenata	<p>Na prijelazu između početne i razvijene</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> nije istaknut</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciranje donošenja izvedbenih planova na svim sastavnicama prije početka nastave u tekućoj akademskoj godini – uz javno objavljivanje - Izrada ishoda učenja za sve studijske programe i predmete uz dosljednu provjeru i praćenje - Uvođenje novih nastavnih metoda – unapređenje i provjera kriterija i načina ocjenjivanja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prikupiti i analizirati informacije o postojanju i objavi izvedbenih planova do najkasnije 30 dana od početka akademske godine. 2. Izrada / dovršenje ishoda učenja za sve studijske programe i predmete. 3. Održati (dvije) radionice o ishodima učenja te postupak ispitivanja i njegovom usklađivanju s ishodima učenja i ECTS bodovima predmeta. 4. Započeti postupak usklađivanja ECTS bodova za sve predmete sa studentskim opterećenjem. 5. Razraditi mjere poticanja uvođenja u nastavu novih nastavnih metoda. 	<p>5 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p>	<p>1. Središnji ured za studije i upravljanje kvalitetom</p> <p>2. Prodekanu za nastavu na sastavnicama uz podršku Središnjeg ureda za studije i upravljanje kvalitetom te Prorektorice za studente i studije.</p> <p>3. Prorektorice za studente i studije i Središnji ureda za studije i upravljanje kvalitetom</p> <p>4. Prodekanu za nastavu na sastavnicama uz podršku Središnjeg ureda za studije i upravljanje kvalitetom te Prorektorice za studente i studije.</p> <p>5. Prorektorica za studente i studije i Odbor za upravljanje kvalitetom</p>

4.	Osiguravanje kvalitete nastavnog osoblja i njena interakcija i utjecaj na društvo znanja te doprinos regionalnom razvoju	<p>Razvijena faza</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> nedostatak mjerljivih pokazatelja i dokumentiranih postupaka za kvalitativnu analizu nastavnog osoblja- osobito u periodu između dva izbora</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubrzati donošenje Pravilnika o ustroju radnih mjesta na sastavnicama - Održavanje edukacija za stjecanje kompetencija za rad u nastavi - Omogućiti dodatno usavršavanje nastavnica koji ne ispunjavaju minimalnu razinu rada u nastavi - Više vrjednovati nastavni rad - Poticati, evidentirati i vrjednovati stručnu djelatnost nastavnog osoblja - Vrjednovati doprinos nastavnog osoblja u e-učenju 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razraditi (u strateškim dokumentima) sustav edukacije nastavnika u nastavnim metodama tj. osigurati mogućnost stjecanja pedagoško-didaktičko-metodičkih kompetencija specifičnih za određeni predmet ili grupu srodnih predmeta kao i minimalne razine standarda nastavničkih kompetencija. 2. Razraditi mehanizam poticanja kvalitetnog rada nastavnika. 3. Identificirati nastavnike koji ne ispunjavaju minimalnu razinu kvalitete rada u nastavi i osigurati pohađanje odgovarajućeg programa takvim nastavnicima 4. Uspostaviti plan donošenja Pravilnika o ustroju radnih mjesta na sastavnicama. 5. Inicirati reviziju uvjeta Rektorskog zbora vezanih uz napredovanja u znanstveno-nastavna zvanja kako bi se jasnije i cjelovitije vrjednovala: nastavna postignuća, stručni rad te aktivnosti u području e-učenja. 6. Formulirati jasne kriterije 	<p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p>	<p>1.- 2.Prorektorica za studente i studije/ /Odbor za upravljanje kvalitetom</p> <p>3. Dekani/Prodekani za nastavu i osiguravanje kvalitete na sastavnicama</p> <p>4.Prorektorica za poslovanje i pripadni središnji ured</p> <p>5.Rektorski kolegij u širem sastavu/Senat</p> <p>6.Povjerenstvo za e-učenje i prorektorica za studente i</p>
----	---	--	---	---	--

			vrjednovanja e-nastavnih materijala.		studije
5.	Resursi za učenje i potporu studentima	<p>Na prijelazu između početne i razvijene</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> Potrebno je unaprijediti resurse izvođenja nastave i uvjete za znanstveno-istraživački rad</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Osiguranje sredstava iz projekata s gospodarstvom, znanstveno-istraživačkih projekata, donacija kako bi se unaprijedila informatička i laboratorijska oprema - Sveučilište treba osigurati sastavnicama dodatne prostorne kapacitete i pomagati u osiguranju sredstava za unapređenje potrebnih resursa - Unaprijediti kvalitetno i neprekidno funkcioniranje ISVU-a - Sveučilište i sastavnice trebaju kontinuirano prikupljati podatke o dostatni resursima za potporu i učenje studentima 	<ol style="list-style-type: none"> 1. U Pravilniku o korištenju vlastitih sredstava / Ugovorima s MZOS-om predvidjeti sredstva kako bi se unaprijedila informatička i laboratorijska oprema. 2. Osigurati veći broj studentskih stipendija. 3. Analiza prostora na razini Sveučilišta kako bi se utvrdile mogućnosti racionalizacije prostora pojedinih sastavnica te osigurali prikladni i potrebni obrazovni resursi dostupni i primjereni za svaki ponuđeni studijski program za sastavnice koje nemaju te mogućnosti. 4. Osigurati potporu funkcioniranju i nadogradnji ISVU-a. 5. Osnovati Centar za podršku studentima na razini Sveučilišta 6. Izraditi bazu podataka potencijalnih ureda/sluzbi za pomoć i potporu studentima (popis svih ureda na Sveučilištu i sastavnicama, te definirati pojedine urede sastavnica 	<p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>4 mjeseca</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p> <p>6 mjeseci</p>	<p>1.-2.Rektor/Rektorski kolegij</p> <p>3.Prorektor za prostorno planiranje i pripadni središnji ured</p> <p>4.Prorektorica za studente i studije i SRCE</p> <p>5.Rektor/Prorektorica za studente i studije/Senat</p> <p>6.Centar za podršku studentima i SRCE</p>

			kao referentne za razinu Sveučilišta).		
6.	Važnost i pristup informacijama sustava osiguravanja kvalitete	<p>Na prijelazu između početne i razvijene</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> nije istaknut</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sveučilište treba donijeti Strategiju razvoja i primjene ICT na Sveučilištu u Zagrebu - Sveučilište se treba aktivno uključiti u proces izrade budućeg Nacionalnog informacijskog sustava 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izraditi godišnji plan izvješćivanja o sustavu osiguravanja kvalitete. 2. Nastaviti s izradom strategije razvoja i primjene ICT 	<p>4 mjeseca</p> <p>6 mjeseci</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prorektorica/Odbor i Ured za upravljanje kvalitetom 2. Povjerenstvo za informatizaciju Sveučilišta
7.	Javno informiranje	<p>Razvijena faza</p> <p><u>Glavni nedostatak:</u> nije istaknut</p> <p><u>Preporuke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Usavršavanje službenika za informiranje i upoznavanje s njihovim obvezama u vezi primjene Zakona o pravu na pristup informacijama - Sastavnice koje nemaju službenika za informiranje trebale bi ga što prije imenovati - Osigurati stalno praćenje i mjerenje učinkovitosti kao bitan i neizostavan dio sustava osiguravanja kvalitete - Osigurati bolju povezanost web stranica Sveučilišta i sastavnica, te unaprijediti vizualni identitet Sveučilišta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizirati radionicu na temu javnog informiranja i primjene Zakona o pravu na pristup informacijama. 2. Izraditi upute o potrebama/važnosti informiranja te navesti podatke koje svaka sastavnica mora obavezno javno objaviti. 3. Evidentirati podatke o osobama sa sastavnica koje su odgovorne za informiranje. 4. Izraditi plan radnih sastanaka osoba zaduženih za informiranje sa sveučilišnim uredom za informiranje. 5. Unijeti sve potrebne podatke u 	<p>4 mjeseca</p> <p>4 mjeseca</p> <p>3 mjeseca</p> <p>4 mjeseca</p> <p>6 mjeseci</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-4. Ured za odnose s javnošću Sveučilišta/Prorektor 5. Ured za znanost i tehnologiju

		<ul style="list-style-type: none"> - Intenzivirati istraživanja o mogućnostima zapošljavanja i profesionalnom razvoju bivših studenata te o tome sustavno informirati javnost - Veću pozornost trebalo bi posvetiti informiranju o rezultatima znanstvene djelatnosti 	<p>sljedeće baze:</p> <p>http://bib.irb.hr/ (publikacije), http://projects.unizg.hr/projekti (projekti) http://www.unizg.hr/medjunarodna/ (boravci, sastanci, gosti).</p>		Sveučilišta
--	--	---	--	--	-------------

* Razina razvijenosti – prema mišljenju Povjerenstva za unutarnju prosudbu sustava osiguravanja kvalitete (preuzeto iz izvješća)

Popis priloga

1. Statut Sveučilišta u Zagrebu
2. Omjer nastavnika i studenata Sveučilišta u Zagrebu 2011./2012. ak. god.
- 2a. Omjer nastavnika i studenata Sveučilišta u Zagrebu 2011./2012. ak. god. (prošireni prikaz)
3. Broj i vrsta studijskih programa (2009.-2012.)
4. Rezultati i odgovori anketni upitnik – ISHODI UČENJA
5. Stanje nekretnina Sveučilišta u Zagrebu 2012.
6. Prikaz organizacije studentske prehrane
7. Znanstvena produktivnost Sveučilišta u Zagrebu
8. Pravilnik o studiranju na preddiplomskim i diplomskim studijima Sveučilišta u Zagrebu
9. Pravilnik o doktorskim studijima na Sveučilištu u Zagrebu
10. Pravilnik o postupku vrjednovanja studijskih programa sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studija Sveučilišta u Zagrebu
11. Pravilnik o poslijediplomskim specijalističkim studijima Sveučilišta u Zagrebu
12. Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu
13. Pravilnik o postupku vrjednovanja studijskih programa doktorskih studija Sveučilišta u Zagrebu
14. Priručnik za osiguravanje kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu
15. Politika osiguravanje kvalitete Sveučilišta u Zagrebu
16. Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu – izvadak Sustav osiguravanja kvalitete
17. Izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu
18. Anketa za procjenu nastavnika
19. Odluku o postupku provođenja (studentske)ankete za procjenu nastavnika
20. Anketa za procjenu preddiplomskih studija
21. Anketa za procjenu samostalnih diplomskih studija
22. Anketa za procjenu integriranih preddiplomskih i diplomskih studija

Popis tablica

Tablica 1. Broj studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu

Tablica 2. Broj i struktura studijskih programa po područjima

Tablica 3. Izmjene i dopune studijskih programa od 2009. do 2012. godine

Tablica 4. Udio proračunskih sredstava u ukupnim sredstvima Sveučilišta u Zagrebu

Tablica 5. Ocjena stupnja razvijenosti i učinkovitosti kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu

Tablica 6. Plan aktivnosti za naknadno praćenje sustava osiguravanja kvalitete nakon provedene unutarnje prosudbe

Popis grafičkih prikaza

Grafički prikaz 1. Omjer studenata i nastavnika u visokom obrazovanju po državama

Grafički prikaz 2. Prikaz omjera studenata i nastavnika po sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu

Grafički prikaz 3. Prikaz omjera studenata i administrativnog osoblja po sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu