



**IZVJEŠĆE  
STRUČNOG POVJERENSTVA  
U POSTUPKU**

**REAKREDITACIJE**

**DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ODJELA SVEUČILIŠTA U ZADRU  
(ODJELI HUMANISTIČKIH ZNANOSTI, NEFILOLOŠKI DIO)**

**Datum posjeta visokom učilištu:**

**18.-21. svibnja 2014.**

**Srpanj 2014.**

## SADRŽAJ

UVOD .....	3
KRATAK OPIS VREDNOVANOG VISOKOG UČILIŠTA.....	6
ZAKLJUČCI STRUČNOG POVJERENSTVA.....	10
PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA .....	10
NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA .....	11
PRIMJERI DOBRE PRAKSE .....	12
PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE KVALITETE .....	13
DETALJNA ANALIZA NA TEMELJU KRITERIJA ZA REAKREDITACIJU .....	19
1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete.....	19
2. Studijski programi.....	22
3. Studenti .....	28
4. Nastavnici .....	31
5. Znanstvena i stručna djelatnost.....	33
6. Međunarodna suradnja i mobilnost.....	38
7. Resursi: stručne službe, prostor, oprema i financije.....	41

## UVOD

Izvješće o reakreditaciji humanističkih odjela Sveučilišta u Zadru (nefilološki dio) napisalo je Stručno povjerenstvo koje je imenovala Agencija za znanost i visoko obrazovanje, a na temelju Samoanalize Sveučilišta, popratne dokumentacije i posjeta.

Reakreditacija je postupak koji provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO), državna agencija uvrštena u EQAR (*European Quality Assurance Register for Higher Education*) i punopravna članica ENQA-e (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), a koji se u skladu sa Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju provodi svakih pet godina na svim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

Stručno povjerenstvo imenuje Akreditacijski savjet, neovisno tijelo AZVO-a, kako bi provelo neovisno stručno vrednovanje visokog učilišta i studijskih programa koje izvodi.

Izvješće sadrži:

- kratku analizu prednosti i nedostataka;
- popis dobrih praksi uočenih na visokom učilištu;
- preporuke za unapređenja i prijedlozi mjera koje treba provesti u predstojećem razdoblju (te provjeriti postupkom naknadnog praćenja);
- detaljnu analizu temeljenu na standardima i kriterijima za reakreditaciju.

### Članovi Stručnog povjerenstva

- Prof. Kurt Villads Jensen, Department of History, University of Southern Denmark, Kraljevina Danska, predsjednik Povjerenstva
- Prof. Mihael Budja, Odjel za arheologiju, Filozofski fakultet, Sveučilište u Ljubljani, Republika Slovenija
- Prof. Gudrun Dahl, Department of Social Anthropology, Stockholm University, Kraljevina Švedska

- Prof. Peter Lautner, Faculty of Arts, Pázmány Péter Catholic University Budapest, Mađarska
- Anna Kocsis, studentica, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Republika Hrvatska

Podrška radu Stručnog povjerenstva:

- Davor Jurić, koordinator, AZVO
- Vlatka Derenčinović, prevoditeljica, AZVO

Tijekom posjeta povjerenstvo je održalo sastanke sa sljedećim skupinama dionika:

- Uprava Sveučilišta;
- Povjerenstvo za unaprjeđenje kvalitete;
- pročelnici odjela;
- nastavnici;
- asistenti i znanstveni novaci;
- voditelji znanstvenih projekata;
- voditelji doktorskih studija;
- studenti koji su se odazvali javnom pozivu za razgovor.

Povjerenstvo je također obišlo knjižnicu, informatičke kabinete, studentsku referadu i učionice Sveučilišta u Zadru te prisustvovalo nastavi tijekom koje je razgovaralo s prisutnim studentima.

Po završetku postupka reakreditacije, Akreditacijski savjet donosi mišljenje temeljem reakreditacijskog izvješća, ocjene kvalitete visokog učilišta te izvješća o ispunjavanju kvantitativnih kriterija dobivenih iz informatičkog sustava koje podnosi koordinator Agencije.

Na temelju mišljenja Akreditacijskog savjeta, Agencija donosi akreditacijsku preporuku kojom ministru nadležnom za područje visokog obrazovanja i znanosti preporučuje:

1. **izdavanje potvrde** visokom učilištu o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja odnosno dijela djelatnosti, u slučaju da je akreditacijska preporuka pozitivna,

2. **uskrtu dopusnice** visokom učilištu za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja odnosno dijela djelatnosti, u slučaju da je akreditacijska preporuka negativna

3. **izdavanje pisma očekivanja** visokom učilištu, s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine. Pismo očekivanja može uključivati i zabranu upisa novih studenata na određeni period.

Akreditacijska preporuka uključuje i ocjenu kvalitete visokog učilišta te preporuke za poboljšanje i unapređenje kvalitete.

## **KRATAK OPIS VREDNOVANOG VISOKOG UČILIŠTA**

NAZIV VISOKOG UČILIŠTA: Sveučilište u Zadru (društveni i humanistički odjeli)

ADRESA: Mihovila Pavlinovića bb, Zadar

ČELNIK: prof. dr. sc. Ante Uglešić, rektor

### **ORGANIZACIJSKA STRUKTURA:**

25 odjela (od kojih 19 iz područja društvenih i humanističkih znanosti)

Odjeli iz područja društvenih i humanističkih znanosti su kako slijedi:

- Odjel za anglistiku
- Odjel za arheologiju
- Odjel za etnologiju i kulturnu antropologiju
- Odjel za filozofiju
- Odjel za francuske i iberoromanske studije
- Odjel za germanistiku
- Odjel za informacijske znanosti
- Odjel za izobrazbu učitelja i odgojitelja
- Odjel za klasičnu filologiju
- Odjel za kroatistiku i slavistiku
- Odjel za lingvistiku
- Odjel za nastavničke studije u Gospiću
- Odjel za pedagogiju
- Odjel za povijest
- Odjel za povijest umjetnosti
- Odjel za psihologiju
- Odjel za sociologiju
- Odjel za talijanistiku
- Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

## POPIS STUDIJSKIH PROGRAMA:

- Preddiplomski sveučilišni studij Engleski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Engleski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Njemački jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Njemački jezik i književnost (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Talijanski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Suvremena talijanska filologija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Suvremena talijanska filologija (jednopredmetni)
- Diplomski dvopredmetni prevoditeljski studij talijanistike
- Diplomski jednopredmetni prevoditeljski studij talijanistike
- Preddiplomski sveučilišni studij Francuski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Španjolski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Francuski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Hispanistika (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Romanistika (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Hrvatski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Hrvatski jezik i književnost
- Preddiplomski sveučilišni studij Kroatistika i južnoslavenska filologija
- Diplomski sveučilišni studij Kroatistika i južnoslavenska filologija
- Preddiplomski sveučilišni studij Ruski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Ruski jezik i književnost (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Grčki jezik i književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Grčki jezik i književnost (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Latinski jezik i rimska književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Latinski jezik i rimska književnost (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij lingvistike (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij lingvistike (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Arheologija (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Arheologija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Arheologija (jednopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Arheologija (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Etnologija i antropologija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Etnologija i antropologija (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Filozofija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Filozofija (dvopredmetni)

- Diplomski sveučilišni studij Filozofija (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Povijest (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Povijest (jednopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Povijest (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Povijest (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Povijest umjetnosti (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Povijest umjetnosti (jednopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Povijest umjetnosti (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Povijest umjetnosti (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Informacijske znanosti - knjižničarstvo
- Diplomski sveučilišni studij Informacijske znanosti - knjižničarstvo
- Preddiplomski sveučilišni studij Pedagogija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Pedagogija (dvopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Psihologija
- Diplomski sveučilišni studij Psihologija
- Preddiplomski sveučilišni studij Sociologija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Sociologija (dvopredmetni)
- Diplomski sveučilišni studij Kulturne sociologije (jednopredmetni)
- Preddiplomski sveučilišni studij Kultura i turizam
- Diplomski sveučilišni studij Ekologija u turizmu
- Diplomski sveučilišni studij Kulturna baština i turizam
- Diplomski sveučilišni studij Novinarstvo i odnosi s javnostima
- Diplomski sveučilišni studij Poduzetništvo u kulturi i turizmu
- Integrirani preddiplomski i diplomski Učiteljski studij
- Stručni studij Predškolski odgoj
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij Arheologija istočnog Jadrana
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij Humanističke znanosti
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij Jadran - poveznica među kontinentima
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij Društvo znanja i prijenos informacija
- Združeni poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij Sociologije regionalnog i lokalnog razvoja



BROJ STUDENATA: 5550 studenata (4400 studenata društveno-humanističkih odjela)

BROJ NASTAVNIKA (društveno-humanistički odjeli):

- 143 stalno zaposlenih nastavnika izabраниh u znanstveno-nastavno zvanje; te
- 55 stalno zaposlenih nastavnika izabраниh u nastavno zvanje

BROJ ZNANSTVENIKA (društveno-humanistički odjeli): 143 stalno zaposlenih nastavnika izabраниh u znanstveno-nastavno zvanje

UKUPNI PRORAČUN (u 2012): 162.094.487,00 kn

FINANCIRANJE OD MZOS-a: 70%

VLASTITI PRIHODI: 30%

#### KRATAK OPIS VISOKOG UČILIŠTA:

Sveučilište u Zadru osnovano je 2002. godine, no nastavlja tradiciju prvog hrvatskog sveučilišta osnovanog 1396. godine. Suvremeni razvoj visokog obrazovanja u Zadru započeo je 1955. godine osnivanjem Filozofskog fakulteta u Zadru Sveučilišta u Zagrebu (od 1975. u sastavu Sveučilišta u Splitu), a kasnije i osnivanjem Visoke učiteljske škole 1998. Ove su dvije ustanove bile temelj ponovnog osnivanja Sveučilišta u Zadru 2002. godine.

Sveučilište u Zadru pravno je i funkcionalno integrirano sveučilište s 25 odjela i 5550 studenata. Tijekom svoje povijesti Sveučilište u Zadru bilo je uglavnom usmjereno na studije iz područja humanističkih i društvenih znanosti, no posljednjih je godina počelo nuditi i studijske programe iz drugih znanstvenih područja.

## **ZAKLJUČCI STRUČNOG POVJERENSTVA**

U postupku reakreditacije 19 društveno-humanističkih odjela Sveučilišta u Zadru sudjelovala su 3 međunarodna stručna povjerenstva:

- Povjerenstvo za reakreditaciju 7 odjela iz područja humanističkih znanosti (filološki dio),
- Povjerenstvo za reakreditaciju 5 odjela iz područja humanističkih znanosti (nefilološki dio),
- Povjerenstvo za reakreditaciju 7 odjela iz područja društvenih znanosti.

Nakon pripremnog sastanka s koordinatorima Agencije 18. svibnja tri su stručna povjerenstva posjetila Sveučilište u Zadru u razdoblju od 19. do 21. svibnja 2014. g. Prije samog posjeta članovima Povjerenstava dostavljena je samoanaliza na engleskom jeziku. Samoanalize pojedinih odjela pripremljene su samo na hrvatskom jeziku pa ih većina članova Povjerenstava nije mogla proučiti. Tijekom posjeta Povjerenstva su održala sastanke s Upravom, nastavnim osobljem, doktorandima, studentima i tehničkim osobljem. Na završnom sastanku Uprava Sveučilišta predstavila je strateški plan i viziju Sveučilišta. Članovi Povjerenstava se ovim putem zahvaljuju Sveučilištu u Zadru na gostoprimstvu te suradnji tijekom iscrpnih i iskrenih razgovora. Članovi Povjerenstava također bi se željeli zahvaliti Agenciji na učinkovitosti s kojom je posjet organiziran.

### ***PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA***

1. Sveučilište u Zadru ima jasnu viziju i strateški plan koji uključuje pozicioniranje Sveučilišta kao ključne nastavne i istraživačke institucije na Jadranu te specifičan fokus na studije mora kroz različite discipline. Ovo uključuje i društvene i humanističke znanosti, čime nije ugrožena širina znanstvenih disciplina Sveučilišta.
2. Unutar postojećih proračunskih ograničenja financijama se na Sveučilištu odgovarajuće upravlja.

3. Postoji čvrsta jezgra mlađeg akademskog osoblja koje je vrlo motivirano i željno doprinijeti uspjehu Sveučilišta.
4. Osoblje ima povjerenja u Upravu Sveučilišta.
5. Pojedini odjeli primjenjuju pohvalne inicijative unutar ograničenih dostupnih resursa kako bi unaprijedili discipline kojima se bave.

### ***NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA***

1. Postoji određena neujednačenost između strateškog plana i postupaka osiguravanja kvalitete nastave i istraživačkog rada te njihove praktične provedbe na razini cijelog Sveučilišta. Nije jasno obuhvaća li strategija i planove za nepredviđene situacije nastale smanjenjem proračuna, do čega je već došlo otkako je strateški plan izrađen, a što se može dogoditi i u budućnosti. Administrativno opterećenje vezano uz sustav osiguravanja kvalitete vrlo je visoko te stoga sami postupci vrednovanja mogu imati negativan učinak na kvalitetu vrednovanih aktivnosti.
2. Studenti rijetko ili uopće ne dobivaju povratne informacije o tome rješavaju li se pitanja koja se njih tiču te imaju dojam kako se njihove primjedbe ne uzimaju ozbiljno u obzir. Studenti smatraju kako sustavi praćenja i poboljšanja kvalitete nastave nisu učinkoviti. Iznimka je u ovome pogledu Odjel za sociologiju. Odjel primjenjuje postupke povratnog informiranja studenata koji bi mogli biti model i za ostatak Sveučilišta.
3. Postoji manjak laboratorija i laboratorijske nastave za one discipline gdje bi to bilo nužno, prije svega za Psihologiju, Lingvistiku te jezične odjele.
4. Ne postoje postupci koji bi osigurali jedinstven standard ocjenjivanja studenata na razini cijelog Sveučilišta, odnosno koji bi osigurali da način ocjenjivanja odgovara svakom pojedinom kolegiju. Nema jasnih dokaza ni da se primjenjuje postupak revizije i poboljšanja kurikula kako bi se umanjilo udvostručavanje nastavnog sadržaja na različitim kolegijima, osigurao vertikalni napredak u učenju odnosno redovito ažurirali sadržaji kolegija.

5. Vrlo je malo radova objavljeno u međunarodnim recenziranim časopisima ili kod međunarodnih izdavača, nedovoljno je aktivnosti vezanih uz prijave na međunarodne natječaje, a ograničena je i podrška profesionalnom razvoju osoblja. Nastavno je osoblje opterećeno administrativnim poslovima što ostavlja malo mogućnosti za visokokvalitetan, međunarodno konkurentan istraživački rad. Dio nastavnog osoblja ima vrlo visoko nastavno opterećenje.

### ***PRIMJERI DOBRE PRAKSE***

1. Postupci povratnog informiranja na Odjelu za sociologiju.
2. Inicijative Odjela za informacijske znanosti i Odjela za sociologiju za unaprjeđivanje međunarodnog profila znanstveno-nastavnog osoblja.
3. Upravljanje financijama.
4. Regionalni fokus, uključujući multidisciplinarni pristup studijima mora.

## ***PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE KVALITETE***

Konkretne preporuke za poboljšanje kvalitete koje bi Visoko učilište trebalo primijeniti u skladu s Kriterijima za ocjenu kvalitete visokih učilišta u sastavu sveučilišta, temeljenima na ESG-u:

### **1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete**

- Potrebno je osigurati učinkovitu primjenu dogovorenih postupaka za rješavanje etičkih pitanja, studentskih primjedbi i učinkovito provođenje strateškog plana Sveučilišta na razini odjela. Ovi bi postupci trebali biti maksimalno učinkoviti kako bi se smanjile administrativne obaveze nastavnog osoblja.
- Potrebno je razviti planove za osiguravanje održivosti i razvoja Sveučilišta i u slučaju smanjenja proračuna i nemogućnosti novih zapošljavanja. Ovo bi moglo uključivati planove i učinkovite mehanizme podrške za osiguravanje prihoda iz različitih izvora.
- Potrebno je uvesti učinkovite programe profesionalnog razvoja zaposlenika, naročito mlađeg akademskog osoblja, kao i postupke prepoznavanja i nagrađivanja izvrsnosti u nastavnom i istraživačkom radu. Sam pojam "akademsko osoblje" jasno ukazuje na to da se od njih, uz nastavni, očekuje i znanstveni rad.
- Potrebno je razviti odgovarajuću administrativnu podršku za pripremanje prijave za značajnije međunarodne projekte, primjerice unutar programa Obzor 2020. Sveučilište bi trebalo uspostaviti ured koji bi osiguravao administrativnu pomoć prilikom prijave na veće projekte te razmjenu dobre prakse. Prema dokumentu samoanalize na Sveučilištu trenutno ne djeluje niti jedan ured zadužen isključivo za znanstveno-istraživačku djelatnost. Dodatnu bi podršku znanstveno-istraživačkoj djelatnosti mogla osigurati i državna tijela, i to za više sveučilišta i

znanstvenih instituta zajedno. Sveučilište u Zadru imalo bi znatne koristi od veće autonomije u pogledu novog zapošljavanja i odlučivanja o rashodima unutar dostupnog proračuna, a što bi pomoglo aktivnijem ostvarivanju strateškog plana i ciljeva.

## **2. Studijski programi**

- Potrebno bi bilo uvesti neki oblik neovisne procjene standarda i postupaka ocjenjivanja te njihove usklađenosti s prethodno definiranim ishodima učenja. Uz to bi bilo potrebno pristupiti i rješavanju problema vrlo niske prolaznosti na nekim kolegijima, primjerice uvođenjem strožih upisnih kriterija ili prilagodbom postupaka ocjenjivanja kako bi oni točnije odražavali ishode učenja.
- Potrebno bi bilo uspostaviti postupke redovne revizije kurikula i programa kako bi se osiguralo da su nastavni materijali ažurirani i da uključuju najnovije znanstvene spoznaje. Veće bi se revizije kurikula za početak mogle provoditi svake tri godine, uz pomoć stručnjaka izvan Sveučilišta. Postupak bi trebao uključivati i studente te - ako je potrebno - i vanjske dionike.
- Sveučilište bi trebalo poticati koordinaciju kolegija između različitih odjela te identificirati sve poteškoće koje takvu suradnju onemogućuju. Korisno bi možda bilo i uključiti doktorande u nastavni rad sa studentima preddiplomskih studija.
- Sveučilište bi trebalo pažljivo ispitati situaciju s raspodjelom ECTS bodova, ispraviti nedostatke te uspostaviti sustavno praćenje.

## **3. Studenti**

- Uz rezultate državne mature Sveučilište bi moglo razmotriti i uvođenje dodatnih provjera pri upisu koje bi pomogle u usmjeravanju studenata na studije i kolegije koji najbolje odgovaraju njihovim interesima.
- Na razini cijeloga Sveučilišta potrebno je uvesti procedure redovitog informiranja studenata o tome kako se rješavaju pitanja koja se njih izravno tiču.

- Potreban je daljnji razvoj kontakata s alumnijima te sustavno prikupljanje podataka o zapošljivosti.
- Sveučilište bi trebalo testirati sustav studentskog mentorstva, naročito na kolegijima na kojima je niska prolaznost.
- Dobro bi bilo razmotriti i zaduživanje jednog djelatnika za sustav informiranja, pri čemu bi ta osoba bila u kontaktu sa studentima, pratila mrežne stranice i savjetovala pojedine odjele kako unaprijediti sustav informiranja.
- Sveučilište bi sustavno trebalo provjeravati učinkovitost mehanizama kojima se studentima omogućuje sudjelovanje u procesu odlučivanja na razini institucije.
- Sveučilištu se preporučuje da najozbiljnije uzima u obzir studentske primjedbe na pojedine slučajeve lošeg upravljanja nastavnim procesom.

#### **4. Nastavnici**

- U svjetlu novonastale situacije s financiranjem i novim zapošljavanjem, Sveučilište bi trebalo revidirati strategiju i njome obuhvatiti pitanje koliko ove promjene utječu na znanstvenu produkciju i motivaciju znanstvenog osoblja.
- Preporučuje se razmatranje zasebne strategije razvoja ljudskih potencijala i strategije razvoja znanstveno-nastavnog osoblja te definiranje tih strategija na razini Sveučilišta.
- Potrebno je regulirati i pratiti administrativno opterećenje znanstveno-nastavnog osoblja te pravovremeno planirati korištenje slobodne studijske godine kako bi se osiguralo da svi predstavnici znanstveno-nastavnog osoblja imaju mogućnost kontinuiranog istraživačkog rada.

#### **5. Znanstvena i stručna djelatnost**

- Snažno se preporučuje razvijanje međunarodnog i interdisciplinarnog strateškog programa istraživanja koji može uključivati veće istraživačke klastere.
- Sveučilište bi trebalo identificirati sve prepreke objavljivanju na međunarodnoj razini te razmotriti načine njihova rješavanja.

- Sveučilište bi trebalo pronaći načine kako nagrađivati znanstvenu izvrsnost, bilo financijski ili na neki drugi način.
- Preporučuje se proaktivniji pristup međunarodnoj suradnji i sudjelovanju u većim međunarodnim projektima, odnosno veći udio znanstveno-istraživačkog rada. Preporučuje se što veće prijavljivanje znanstveno-nastavnog osoblja za položaj evaluatora u relevantnim EU programima.
- Neophodno je što skorije osigurati dodatnu administrativnu podršku znanstvenom osoblju Sveučilišta u pripremanju prijave za međunarodne projekte. Uspostava sveučilišnog ureda za znanstveno-istraživačku djelatnost bila bi prvi korak u tom smjeru. Također bi trebalo olakšati administrativno opterećenje onim znanstvenicima koji imaju najviše izgleda privući takve projekte.
- Sveučilište bi trebalo razmotriti upotrebu termina "akademsko osoblje" umjesto "nastavnici" ili "nastavno osoblje" za osoblje u punom radnom odnosu koje predaje na preddiplomskoj i diplomskoj razini. Uz to bi trebalo razviti i sustave vrednovanja kvalitete, a ne samo kvantitete znanstveno-istraživačkog rada te sustave nagrađivanja izvrsnosti u znanstvenom kao i u nastavnom radu. Dojam je Povjerenstva da dio osoblja doživljava istraživački rad kao hobi umjesto kao profesionalnu aktivnost. Promjenom terminologije naglasilo bi se da se od akademskog osoblja osim nastavnog očekuje i visoka razina znanstveno-istraživačkog rada. Trebalo bi također poraditi i na razvoju učinkovitijih administrativnih postupaka ili osiguravanju dodatne administrativne podrške kako bi se pratilo i smanjilo administrativno opterećenje akademskog osoblja.

## **6. Međunarodna suradnja i mobilnost**

- Potrebno je razviti postupke priznavanja dijela studija provedenog na drugim sveučilištima kako bi se studentima po povratku na Sveučilište u Zadar dodijelio odgovarajući iznos ECTS-a.
- Treba sustavno poticati povećanje mobilnosti znanstveno-nastavnog osoblja i dulje boravke na sveučilištima u inozemstvu te nastojati privući i osigurati radna



mjesta za izvorne govornike stranih jezika. Treba uspostaviti mehanizme privlačenja stranih (ne-akademskih) stručnjaka kao gostujućih predavača. U nekim se zemljama takva vrsta vanjske suradnje i njene koristi osigurava zapošljavanjem stranih stručnjaka u dijelu radnog vremena, primjerice na 10 ili 20 %, kao povremenih gostujućih predavača na nekoliko godina. Ovime bi se mogla povećati ponuda kolegija na stranim jezicima te tako potaknuti dolaznu mobilnost studenata iz susjednih zemalja (npr. Italije ili Njemačke), ali i udaljenijih zemalja (ponudom kolegija na engleskom jeziku).

## **7. Resursi, stručne službe, prostor, oprema i financije**

- Potrebno je pronaći načine za smanjenje administrativnog opterećenja nastavnog osoblja, bilo zapošljavanjem dodatnog administrativnog osoblja ili razvijanjem učinkovitijih postupaka administriranja. Administrativno opterećenje nastavnog osoblja trebalo bi pratiti kako bi se osiguralo da ono ne utječe na kvalitetu njihovih nastavnih i istraživačkih aktivnosti.
- Neophodno je reorganizirati i objediniti fragmentirane knjižnične prostore te izraditi jedinstven i u potpunosti digitaliziran katalog. Potrebno je povećati prostorne kapacitete namijenjene za samostalno učenje studenata te studentima omogućiti *online* pretraživanje bibliografskog sadržaja.
- Trebalo bi razmotriti mogućnosti suradnje s drugim sveučilištima i državnim tijelima u osiguravanju administrativne podrške i financijskog savjetovanja (npr. po pitanju troškova poslovanja i plaća zaposlenika) kako bi se nastavnom osoblju olakšala priprema za prijavljivanje na veće međunarodne projekte (Europskog istraživačkog vijeća ili drugih izvora financiranja unutar programa Obzor 2020). Postojeći natječaji za nacionalne projekte mogli bi se promatrati kao pilot i priprema za takve veće međunarodne projekte. Administrativna je podrška potrebna kako za prijavljivanje na međunarodne natječaje tako i za organiziranje radionica i edukacija znanstvenog osoblja s ciljem usavršavanja njihovih znanja i vještina u prijavljivanju projekata. Prvi bi korak svakako trebao biti uspostava sveučilišnog ureda za znanstveno-istraživačku djelatnost s administrativnim

resursima u potpunosti usmjerenima na podršku u pripremanju projekata, prijavu na natječaje te vođenje financija kod dobivenih projekata, kao i upravljanje internim financiranjem pilot-istraživanja i manjih projekata.

- Potrebno je što skorije osuvremeniti i proširiti laboratorije i laboratorijsku opremu na studiju psihologije i filološkim studijima kako bi se ona uskladila s međunarodnim standardima te tim studijima osigurala potrebna međunarodna konkurentnost. Konkretnije, Odjelu za psihologiju potrebni su dodatni laboratoriji za nastavu i istraživanje, a kako bi se omogućili individualni razgovori i eksperimentalni projekti u odgovarajućem i udobnijem okruženju te suvremena elektrofiziološka oprema kao podrška aktivnostima koje su najveća snaga Odjela. Uz odgovarajuću infrastrukturu Odjel bi bio u mogućnosti prijavljivati se na natječaje te dalje razvijati svoje istraživačke resurse. Za nastavu stranih jezika potrebni su multimedijalni laboratoriji, a Sveučilište bi ozbiljno trebalo razmotriti i nabavu studija za snimanje za potrebe nastave i istraživanja jezičnih odjela i Odjela za lingvistiku.
- Sveučilište bi trebalo nastojati povećati svoje financijske rezerve kako bi se osigurala dugoročna održivost i omogućilo investiranje u značajnije inicijative.

## **DETALJNA ANALIZA NA TEMELJU KRITERIJA ZA REAKREDITACIJU**

Ocjene pod točkama 1., 6. i 7. odnose se na sve odjele koje su vrednovala sva tri povjerenstva.

Ocjene za točke 2., 3., 4. i 5. u ovome izvješću odnose se na sljedeće odjele: Odjel za arheologiju, Odjel za etnologiju i kulturnu antropologiju, Odjel za povijest, Odjel za povijest umjetnosti, Odjel za filozofiju.

### ***1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete***

1.1. Sveučilište u Zadru ima jasnu viziju koja uključuje pozicioniranje Sveučilišta kao ključne nastavne i istraživačke institucije u regiji, a u nekim područjima i vodeće institucije na nacionalnoj razini, primjerice u području studija mora i Jadrana kroz različite discipline, uključujući i društvene znanosti. Ovo se uspješno postiže bez ugrožavanja humanističkih znanosti. Strateški su ciljevi međutim previše općeniti i nema jasno definiranog operativnog plana s mehanizmima praćenja kojima bi se osiguravao napredak u njihovu ispunjavanju. Sveučilište je uspostavilo suradnju s brojnim sličnim institucijama, manjim ili srednje velikim sveučilištima snažnog regionalnog profila. Nije razvidno na koji se način revidiraju strateški planovi u svjetlu sve lošije financijske situacije Sveučilišta. Financijska se ograničenja često spominju u dokumentu samoanalize kao uzrok izmjena i smanjivanja različitih projekata i ciljeva.

Povjerenstvo je također ostalo iznenađeno činjenicom da strateški plan i ciljevi nisu objavljeni na službenim mrežnim stranicama niti jasno predstavljeni tijekom razgovora s Upravom, već su predstavljeni tek na zadnjem sastanku, na zahtjev samog Povjerenstva. Sve su ovo slabosti za sveučilište čiji je cilj međunarodno vidljiv profil s jasnom vizijom trenutačnog stanja kao i buduće uloge kao nastavnog i istraživačkog centra.

1.2. Povjerenstvo smatra da su uspostavljena struktura i postupci odgovarajući. Međutim, tijekom posjeta i razgovora s dionicima Povjerenstvo je u više navrata imalo prilike čuti primjedbe zaposlenika na neučinkovitost i preveliku zahtjevnost postojeće strukture, a studenti su se požalili da postupci praćenja i osiguravanja kvalitete nisu učinkoviti u rješavanju problema koje imaju s pojedinim nastavnicima i postupcima te da se studentske primjedbe i sugestije ne uzimaju uvijek u obzir.

1.3. Nije primjenjivo.

1.4. Većina studijskih programa u skladu je s misijom Sveučilišta no neki od njih nisu već dulje vrijeme ažurirani, a nema niti redovitog revidiranja kurikula. Potrebno bi bilo poduzeti dodatne napore u smjeru ispunjenja institucionalnog cilja integriranja svih sveučilišnih sastavnica i studenata u kontekstu zahtjeva tržišta rada na regionalnoj i nacionalnoj razini.

1.5. Povjerenstvo smatra pohvalnim usvajanje politika i postupaka vezanih uz upravljanje i nastavu. Nedostaju međutim slični postupci za praćenje kvalitete znanstveno-istraživačkog rada. Vanjski su dionici rijetko uključeni u ove postupke, a i studenti su se požalili da je njihova uloga u njima samo nominalna.

1.6. Glavni je instrument za praćenje kvalitete nastave studentska anketa koja se primjenjuje na razini cijelog Sveučilišta. Međutim, mišljenje je studenata, a i dijela nastavnog osoblja, da ankete ne dovode do potrebnih promjena - ili barem da se o njima primjereno ne obavještavaju zainteresirani dionici. Iznimka je Odjel za sociologiju koji organizira sastanke nastavnog osoblja i studenata na kojima se raspravlja o ključnim pitanjima te studente obavještava o promjenama koje su uvedene temeljem njihovih primjedbi i prijedloga. Ovo bi mogao biti odgovarajući model za cijelo Sveučilište. Studente je potrebno obavijestiti i kada se promjene nisu provele te zbog čega. Primjerice, na nekom je studijskom programu možda obavezan određen kolegij ili postupak koji studenti doživljavaju prezahtjevnim i željeli bi ga izbjeći. Ako se to

studentima odgovarajuće objasni, veća je mogućnost da će prihvatiti razloge zbog kojih do neke promjene ne može doći.

Usprkos brojnim inicijativama vezanima uz praćenje i unapređivanje kvalitete nastave, mišljenje je Povjerenstva da su one još uvijek u početnom stupnju razvoja i mahom usmjerene na mlađe nastavnike. Potvrđuju to i izjave samog nastavnog osoblja i studenata tijekom posjeta. Vrednovanje kvalitete svih kolegija putem studentske ankete i sudjelovanje studentskih predstavnika u različitim tijelima vrlo su pohvalne inicijative. Ipak, sami studenti vrlo su skeptični glede njihove stvarne učinkovitosti. Potrebno je poduzeti dodatne korake kako bi studenti stekli više povjerenja u ozbiljnost namjera i pristupa poboljšanju kvalitete nastave na Sveučilištu. Neki nastavnici sudjeluju u programu razmjene Erasmus, no to je još uvijek na vrlo niskoj razini.

1.7. Povjerenstvo smatra da u pogledu praćenja i unaprjeđivanja kvalitete znanstvenog rada postoji još mnogo prostora za poboljšanje. Postojeći se sustav uglavnom temelji na prikupljanju kvantitativnih podataka (npr. broja izdanih radova), uz nedovoljno poticaja i bez jasnog strateškog plana internacionalizacije istraživačkih aktivnosti i unapređivanja ukupne kvalitete istraživanja.

Slobodna studijska godina namijenjena je istraživačkom radu i u načelu se odobrava onim znanstvenicima koji imaju definiran plan istraživanja, prihvaćen od strane matičnog odjela. U praksi je, međutim, slobodna studijska godina moguća jedino ako se postigne dogovor da drugi nastavnici preuzmu nastavne obaveze svog kolege, što je vrlo rijetko. Planiranje slobodnih studijskih godina i vezanih obaveza u nastavi za iduću akademsku godinu na razini pojedinog odjela olakšalo bi reorganizaciju nastave i planiranje istraživačkog rada.

Sveučilište nema postupke ili administrativne resurse isključivo usmjerene na znanstveno-istraživačke aktivnosti, a kojima bi se obuhvaćali administrativni i financijski aspekti pripreme i prijave na međunarodno kompetitivne projekte. Ako na Sveučilištu u Zadru ne postoje odgovarajući resursi za uspostavu ovakve podrške, ona bi

se možda trebala organizirati na nacionalnoj razini, putem neke od nacionalnih agencija, za sva manja i srednje velika sveučilišta. Educiranje znanstvenog osoblja putem neobaveznih radionica nije odgovarajuće rješenje. Neophodno je osigurati podršku na razini pojedinačnih prijava. No, ovime bi se trebalo olakšati pripremanje prijava a ne dodatno povećati administrativno opterećenje.

Ne postoji strateško usmjerenje na manji broj jačih istraživačkih grupacija kojim bi se izgradio istraživački kapacitet konkurentan na nacionalnoj i međunarodnoj razini, primjerice u sklopu programa Obzor 2020.

Na sveučilišnim odjelima izvode se različiti modeli doktorskih studija, od kojih su neki usredotočeni na jednu temu s punim kurikulumom, dok su drugi fleksibilni te se mogu prilagoditi različitim temama. Prosječno vrijeme trajanja dokorskog studija je od 4 do 6 godina, a visok postotak doktoranada nikad ne završi studij. O ovome se problemu na Sveučilištu raspravlja na različitim razinama, no još uvijek nije definirana jasna, opća strategija kako poboljšati učinkovitost doktorskih studija.

1.8. Uspostavljanje Etičkog povjerenstva ukazuje na posvećenost Sveučilišta praćenju neetičkog ponašanja. To povjerenstvo, međutim, ima uglavnom reaktivnu ulogu: još uvijek se ne poduzima dovoljno da bi se predstavili primjeri dobre prakse i studenti poticali na korištenje ovog mehanizma. Prema informacijama koje je Povjerenstvo dobilo, jedini put kad je Etičko povjerenstvo zauzelo disciplinarni stav dogodio se nakon što je predmet postao već pravni slučaj. S druge strane, studenti s kojima je Povjerenstvo razgovaralo vrlo su skeptični prema mogućnostima Sveučilišta da rješava pitanja neetičkog ponašanja nastavnog osoblja.

## ***2. Studijski programi***

2.1. Pet vrednovanih odjela u većoj ili manjoj mjeri prati kvalitetu svojih studijskih programa, premda je u pojedinim slučajevima to praćenje minimalno. Neki studijski

programi već dulje vrijeme nisu revidirani. Dionici iz privatnog i javnog sektora, kao što su muzeji i kulturne institucije, nisu sustavno uključeni u praćenje studijskih programa, a značajan broj studenata s kojima je Povjerenstvo razgovaralo na četiri vrednovana odjela istaklo je kako studenti nisu uključeni u razvijanje studijskih programa. U nekim slučajevima studenti su se požalili kako imaju vrlo malo utjecaja na razvoj kurikula te kako se njihovi prijedlozi često ne uzimaju u obzir.

**Preporuke:** Sveučilištu se preporučuje izraditi operativni plan usmjeren na postizanje vodeće uloge u regiji u području studija mora i Jadrana, a koji bi uključivao i uporabu metode *benchmarkinga* te konkretne i realne mehanizme praćenja.

Osobitu bi pažnju trebalo posvetiti povratnim informacijama od studenata u pitanjima studijskih programa. Preporučuje se također i razvijanje postupaka praćenja i prilagodbe studijskih programa u redovitim intervalima u koje bi - ondje gdje je to potrebno - bili uključeni ili konzultirani i vanjski dionici.

2.2. Upisne su kvote uglavnom usklađene s potrebama društva, no točne je potrebe društva teško definirati budući da su one često nepredvidljive i sporne. Većina odjela upisuje velik broj studenata, no zbog vrlo niske prolaznosti samo mali dio njih dolazi do diplomske razine. Uzevši da su – prema informacijama koje je Povjerenstvo dobilo - kvalifikacije završenog prvostupnika na tržištu rada mnogo manje prepoznate od kvalifikacija magistra struke, dojam je kako upisne kvote u ovim slučajevima nisu primjereno definirane.

Najbolji omjer postiže u ovome pogledu Odjel za arheologiju jer je potražnja za završenim studentima uglavnom vezana uz muzeje pa je zapošljivost stoga relativno odgovarajuća. Ispit državne mature nije uvijek usklađen s područjima znanja sveučilišnih programa i nije posve jasno kakve su mogućnosti odjela u odabiru najprikladnijih kandidata i eventualnom smanjenju broja upisanih studenata. Predstavnici odjela smatraju kako takvih mogućnosti niti nemaju, no predstavnici Agencije za znanost i visoko obrazovanje istaknuli su kako konačnu odluku pri upisu kandidata ima samo Sveučilište. Postoji stav na vrednovanoj instituciji kako je na nacionalnoj razini u nekim disciplinama akreditiran preveliki broj programa, no njihova

predložena rješenje idu više u smjeru isticanja institucije u konkurenciji nego smanjenja broja studenata.

U kontekstu trenutne gospodarske situacije u regiji što skorije je potrebno analizirati promjene u potrebama društva za završenim studentima humanističkih studija. Još nisu adekvatno analizirane ni promjene na tržištu rada u regiji. Čini se kako ni odjeli ni Sveučilište nisu svjesni opasnosti od prevelikih upisnih kvota. Nedostaje, isto tako, i horizontalna mobilnost između programa i interdisciplinarnih studija koja bi poboljšala kompetencije završenih studenata te studenata poslijediplomskih studija.

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo poduzeti odgovarajuće mjere kako bi se smanjila vrlo visoka stopa odustajanja od studija. Ovo bi se jednim dijelom moglo postići i jasnim definiranjem onoga što odjeli mogu i ne mogu ponuditi potencijalnim studentima.

U trenutačnoj gospodarskoj situaciji uprave bi sveučilišta trebale regulirati broj upisanih studenata na nacionalnoj razini kako bi se on zadržao na optimalnoj razini te bi trebale poticati koordinaciju i unutarnju mobilnost umjesto međusobnu konkurenciju. Potrebni su, isto tako, detaljniji i pouzdaniji podaci o zapošljivosti na nacionalnoj razini, kako bi Sveučilište u Zadru i ostala sveučilišta mogla izrađivati realistične procjene o potrebnom broju studenata u određenim disciplinama.

2.3. Općenito uzevši, broj kvalificiranih nastavnika odgovara broju studenata. U nekim slučajevima, međutim, mlađi nastavnici moraju predavati izvan područja svoje stručnosti, naročito kada mijenjaju odsutne nastavnike ili u slučajevima, premda rijetkim, kada zbog manjka nastavnika nema tko pokrivati čitav niz tema unutar nekog kolegija, pa se događa i da kolegiji bivaju otkazanima. Kombiniranje kolegija između više odjela u određenoj mjeri postoji, no više kao *ad hoc* rješenje nego kao dio strategije optimalnog iskorištavanja ljudskih potencijala u nastavi. Iznimka je u ovom slučaju zajednička nastava antičke filozofije Odjela za filozofiju i Odjela za klasičnu filologiju.

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo poticati koordinaciju kolegija između različitih odjela te identificirati sve poteškoće koje takvu suradnju onemogućuju. Korisno bi možda također bilo i uključivanje doktoranada u nastavu na preddiplomskoj razini, čime bi se - osim korisnog nastavnog iskustva za studente doktorskih studija - osigurala i primjena istraživanja u nastavi.



2.4. Za nekoliko kolegija na različitim odjelima ne postoje silabi ili su izrađeni netom prije posjeta Povjerenstva. Studenti stoga nisu informirani o ishodu tih kolegija. Silabi su izrađeni za većinu kolegija, no nema postupaka kojima bi se osiguralo ujednačeno, jasno definiranje ishoda učenja.

Isto tako, nije jasno kako se nabavlja literatura za neke kolegije (npr. Logika).

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo definirati vremenski rok do kojega odjeli trebaju izraditi silabe te ih objaviti na mrežnim stranicama, na hrvatskom i engleskom jeziku. Cjeloviti silabi trebali bi uključivati ishode svakog kolegija te popis dostupne literature.

2.5. Općenito uzevši, većina nastavnika i izrađenih pravilnika o ocjenjivanju osiguravaju pravedno i cjelovito vrednovanje znanja studenata. Međutim, neki kolegiji završavaju isključivo usmenim ispitom, što je metoda kojom se ne može cjelovito vrednovati usvojeno znanje, na što su studenti imali primjedbe. Na nekim drugim kolegijima, obavezni praktičan rad/vježbe i slične aktivnosti studenata nisu uključene u konačnu ocjenu, što znači da se studentske prezentacije ne vrednuju. Na razini institucije ne postoji opći sustav praćenja kojime bi se osiguralo da je ocjenjivanje usklađeno s definiranim ishodima učenja.

**Preporuka:** Sveučilište bi trebalo pronaći način da se studentski radovi/prezentacije adekvatno vrednuju te osigurati primjenu različitih metoda ispitivanja.

2.6. Prema informacijama dobivenima tijekom razgovora sa studentima i nastavnicima može se zaključiti kako je raspodjela ECTS bodova na Sveučilištu gotovo arbitrarna. Broj dodijeljenih ECTS-a izuzetno varira između nekih usporedivih kolegija; istovjetan kolegij, primjerice, na jednoj razini nosi 3, a na drugoj 6 ECTS-a (ovisno o tome je li dio jednopredmetnog ili dvopredmetnog studija), dok se u slučaju nekih kolegija sličnog sadržaja ponekad ostvaruje 3, a ponekad 4 ECTS-a. Studenti su svjesni ovih razlika koje mogu ugroziti legitimnost ocjene.

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo pažljivo ispitati situaciju s raspodjelom ECTS bodova, ispraviti nedostatke te uspostaviti sustavno praćenje. Korisno bi bilo razviti standardizirane oblike raspodjele ECTS bodova za pojedine vrste kolegija.

2.7. U ovome pogledu postoje značajne razlike između studijskih programa. Neki su usklađeni s regionalnim i međunarodnim standardima dok drugi još uvijek ne uključuju najnovije znanstvene spoznaje u nastavu.

Na nekim odjelima (naročito Odjelu za filozofiju) nedostaje kvalificiranih nastavnika koji bi pokrivali neka vrlo važna područja pri čemu se odgovarajuća razina kvalificiranosti iskazuje objavljivanjem znanstvenih radova od značaja za konkretno znanstveno područje.

Premda se naglasak u načelu stavlja na integriranje rezultata istraživanja i studijskih programa, neki odjeli (posebice Odjel za filozofiju) imaju vrlo krute studijske programe koji ne prolaze nikakve izmjene i kroz dulja razdoblja. Na pitanje u kojem se roku jedan kolegij može ažurirati, Povjerenstvo je dobilo različite odgovore; neki su sugovornici rekli kako je riječ o tjednima, dok su drugi istaknuli da birokratske procedure mogu postupak otegnuti na mjesec, pa čak i godine.

Interdisciplinarni pristup nedostaje i na preddiplomskoj i na diplomskoj razini.

**Preporuke:** Snažno se preporučuje redovito praćenje i poboljšanje studijskih programa uključivanjem najnovijih znanstvenih spoznaja. Preporučuje se i jačanje interdisciplinarnog pristupa u razvoju kolegija kako bi se učinkovitije iskorištavali ljudski potencijali u nastavi.

2.8. Iz informacija prikupljenih tijekom posjeta mišljenje je Povjerenstva kako Visoko učilište koristi različite i odgovarajuće nastavne metode. Studenti su se, međutim, u više navrata požalili kako nastavnici ne potiču neovisno i kritičko učenje, odnosno čak ga i ne odobravaju, premda bi vještine kritičkog i neovisnog mišljenja trebale biti središnji ishod procesa učenja na svim razinama.

Povjerenstvu je rečeno da neki popisi literature već dulje razdoblje nisu ažurirani te da dio literature nije ni dostupan.

Povjerenstvo izražava žaljenje što nije bilo u mogućnosti prisustvovati nastavi na kolegiju "Filozofija znanosti" premda je to bilo predviđeno rasporedom. Članovi Povjerenstva nisu stoga prisustvovali nastavi niti jednog kolegija kojeg izvodi Odjel za filozofiju.

**Preporuke:** Sveučilištu se preporučuje razmotriti korištenje mehanizma vanjskog recenzenta/povjerenstva koje bi u redovnim intervalima pratilo ažuriranost kurikula i njihovu usklađenost s promjenama u društvu i znanosti. Isto tako, potrebno bi bilo pratiti koliko često se vrše ažuriranja kurikula te koliko dugo taj postupak traje.

Kritičko je mišljenje ključan dio znanstvenog istraživanja te bi se trebalo poticati na svim područjima i odražavati u nastavi. Ako to nije slučaj, Sveučilištu se snažno preporučuje potaknuti raspravu o tom pitanju na svim razinama.

2.9. Sveučilište i odjeli poduzeli su znatne napore da bi studentima omogućili važne resurse za učenje putem sveučilišne knjižnice, mrežnih stranica odjela, itd. Još uvijek, međutim, postoji određeni manjak relevantnih materijala za studente na svim razinama. Na Odjelu za arheologiju i Odjelu za povijest umjetnosti studentima nije omogućen pun pristup važnim resursima (laboratorijima, referentnim zbirkama, knjižničnim resursima, mrežni pristup bazama podataka), a time ni odgovarajuće uključivanje u procese učenja i istraživanja.

**Preporuke:** Studenti bi trebali biti uključeni u znanstveno-istraživački rad koji je sastavni dio sveučilišnog obrazovanja. U tu bi im svrhu trebao biti omogućen pun pristup istraživačkim resursima - uz, dakako, odgovarajući nadzor nastavnika.

2.10. Studentska praksa, praktični te terenski rad i slično važan su element na većini studijskih programa, ali ne i na svima. Valja istaknuti dobru praksu Odjela za arheologiju i Odjela za etnologiju i kulturnu antropologiju (terenski istraživački rad u muzejima) te Odjela za povijest (godišnje objavljivanje studentskih istraživačkih radova u časopisu kojeg uređuju sami studenti). Ovo ukazuje na proaktivan pristup razvoju korisnih vještina kod studenata, što je - uzevši u obzir opću situaciju sa zapošljivošću - svakako pohvalno.

### **3. Studenti**

3.1. Prilikom upisa kandidata na studij vrednuju se njihovi rezultati na državnoj maturi. Za neke - ali ne i sve - studijske programe uvedeni su i dodatni kriteriji. Vrednovani odjeli ne prikupljaju sustavno podatke o odnosu između akademskog uspjeha studenata te njihovih rezultata na državnoj maturi. Problem je što znanja i vještine kojima studenti trebaju ovladati u ovim područjima na sveučilišnoj razini nisu dio srednjoškolskog obrazovanja te ih je stoga teško vrednovati.

**Preporuka:** Sveučilište bi trebalo ispitati mogućnosti vrednovanja ključnih vještina i znanja za pojedine discipline ako one nisu bile pokrivena srednjoškolskim obrazovanjem.

3.2. Sveučilište daje potporu studentima u područjima kao što su sport, volonterski rad, smještaj, prehrana, kulturne aktivnosti. Postoji niz aktivnosti za studente koji pohađaju isti studijski program, od kojih neke organiziraju odjeli a neke sami studenti. U slučaju aktivnosti koje organiziraju sami studenti nije posve jasno kakvu im razinu podrške omogućuju njihovi odjeli. Takve će aktivnosti, međutim, biti važan dio djelovanja na novom kampusu.

3.3. Postoji sustav mentorstva za nove studente koji je u načelu vrlo pohvalna inicijativa, no ona je namijenjena samo studentima prve godine, a česte su i pritužbe da u praksi ne funkcionira na odgovarajući način. Na nekim odjelima Povjerenstvo nije uspjelo saznati kako taj sustav službeno funkcionira.

Ne postoji sustav studentskog mentorstva u kojemu bi stariji studenti mentorirali i osiguravali potporu mlađima što bi bilo od naročite koristi za one kolegije koji su se pokazali problematičnima za studente i na kojima se bilježi vrlo niska prolaznost.

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo testirati i sustav studentskog mentorstva, naročito na kolegijima na kojima je prolaznost niska. Sveučilište i individualni odjeli trebali bi poduzeti dodatne korake u poticanju studenata viših godina na mentorski rad sa bruošima kako bi im pomogli u prilagodbi na novo okruženje.

3.4. Metode i postupci provjere znanja uspostavljeni su do određene mjere na svim odjelima, uključujući i žalbeni postupak, no razlike između odjela ipak su znatne. Neki odjeli koriste samo manji broj metoda; vidi 2.5. Povjerenstvo je dobilo brojne pritužbe na način na koji se studentske žalbe na odjelima rješavaju, a naročito na nedostatak konstruktivnih povratnih informacija od nastavnika.

Nema sustavnog analiziranja prolaznosti i vrlo se malo poduzima da bi se riješio problem izuzetno niske prolaznosti na određenim kolegijima, primjerice na studiju Povijesti i Povijesti umjetnosti.

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo pronaći neki način praćenja prolaznosti i korištenih metoda provjere znanja te pokušati identificirati uzroke poteškoća. Odjelima se preporučuje uvođenje formalnih procedura za rješavanje studentskih pritužbi, koje bi također trebalo pratiti.

3.5. Neki odjeli održavaju kontakte s bivšim studentima, no na neformalnoj razini, a niti jedan odjel nema definirane postupke za sustavno prikupljanje podataka o zapošljavanju završenih studenata, ne računajući službene podatke o nezaposlenosti na nacionalnoj razini.

**Preporuka:** Sveučilište bi trebalo uspostaviti službeni registar alumnijski kako bi se bolje mogle procijeniti mogućnosti zapošljavanja završenih studenata.

3.6. Povjerenstvo nije dobilo na uvid dokumente iz kojih bi se dalo zaključiti u kojoj mjeri odjeli informiraju javnost o svojim studijskim programima. Sudeći prema njihovim internetskim stranicama, odjeli objavljuju informacije o sadržaju studijskih programa koje izvode. Veći dio tih mrežnih stranica, međutim, potrebno je ažurirati, a objavljene informacije o ishodima, kvalifikacijama i mogućnostima zapošljavanja previše su općenite.

Za poslijediplomski studij Humanističke znanosti nije izrađen kurikulum, a na mrežnim stranicama Sveučilišta nema nikakvih podataka o upisanim studentima ili nastavnicima koji ga izvode. Povjerenstvo stoga nije dobilo konkretne informacije o broju upisanih doktoranada te područjima njihovog studija.

**Preporuke:** Dobro bi bilo razmotriti i zaduživanje jednog djelatnika za sustav informiranja pri čemu bi ta osoba bila u kontaktu sa studentima, pratila mrežne stranice i savjetovala pojedine odjele kako unaprijediti sustav. Potrebno je povećati vidljivost doktorskih programa objavljivanjem opisa aktivnosti i svega što se od studenata zahtijeva.

3.7. Uspostavljeni su formalni mehanizmi kojima se studentima omogućuje izraziti mišljenje i sudjelovati u postupku odlučivanja, no iz razgovora sa studentima Povjerenstvo je steklo dojam da ove procedure u praksi ne funkcioniraju dovoljno dobro.

**Preporuke:** Sveučilište bi sustavno trebalo provjeravati učinkovitost mehanizama kojima se studentima omogućuje sudjelovanje u postupku odlučivanja na razini institucije. Ako se pokaže kako formalni postupci nisu učinkoviti ili se ne slijede, potrebno je identificirati odgovorne osobe te poduzeti odgovarajuće mjere za ispravljanje problema. Potrebno je također poduzeti dodatne napore u sustavnom prikupljanju povratnih informacija od studenata. Sveučilištu se preporučuje osmisliti program usavršavanja nastavničkih kompetencija za nastavnike koji bi se sustavno provodio te koji bi bio prilagođen njihovim drugim obavezama u nastavi i znanstvenom radu.

3.8. Prema informacijama prikupljenima tijekom posjeta zaključak je Povjerenstva kako su studenti uglavnom nezadovoljni povratnim informacijama o primjerice rezultatima studentskih anketa ili načinima rješavanja njihovih pritužbi na određene nastavnike. Općeniti je stav studenata da se njihovo mišljenje ne uzima dovoljno ozbiljno u obzir. Ako to i nije točno, oni su o tome nisu adekvatno informirani.

**Preporuke:** (vidi gornje komentare) Sveučilištu se snažno preporučuje da ozbiljno uzima u obzir studentske pritužbe na lošiji rad u nastavi, budući da to - osim samih problema koji nastaju u procesu učenja - vodi i ka općem padu povjerenja u Sveučilište, kako među studentima, tako i među nastavnicima.

## **4. Nastavnici**

4.1. Svi odjeli ispunjavaju formalne zahtjeve u pogledu broja i kvalificiranosti znanstveno-nastavnog osoblja. Nastavno osoblje pokriva sve temeljne discipline u skladu sa strateškim ciljevima za znanstveno-istraživačku djelatnost. Većina odjela, međutim, nema adekvatno pokrivena sva nastavna područja na svojim studijskim programima. Planovi za osiguravanje kontinuiteta nastave u relevantnim područjima vrlo su općeniti što je možda rezultat nametnutih ograničenja u pogledu novog zapošljavanja. Oko ovoga pitanja na većini se odjela razmišlja vrlo lokalno, tj. o eventualnom zapošljavanju bivših studenata kojima su sami predavali, umjesto o mogućnostima nacionalne ili međunarodne protočnosti akademskog osoblja.

Povjerenstvo je svjesno kako su trenutačna financijska situacija i potreba da se Sveučilište istakne određenom specifičnošću u velikoj mjeri u oprečnosti. Ipak, neka se vrlo važna područja ne smiju u potpunosti zanemariti budući da bi to moglo dovesti do mnogo većeg odustajanja od studija i situacije u kojoj će studenti možda radije odabrati neko drugo sveučilište.

Osim toga, čini se kako je teško dobiti pouzdanu i točnu procjenu broja aktivnih studenata doktorskog studija. Taj bi broj u stvarnosti mogao biti vrlo mali. Dojam je kako Sveučilište potiče fragmentarne poslijediplomske studije, a što je u suprotnosti sa suvremenim interdisciplinarnim pristupom u humanističkim znanostima.

**Preporuke:** U svjetlu novonastale situacije s financiranjem i zabranom novog zapošljavanja, Sveučilište bi trebalo revidirati strategiju i njome obuhvatiti pitanje koliko ove promjene utječu na znanstvenu produkciju i motivaciju znanstveno-nastavnog osoblja te na koji bi se način pristupilo rješavanju problema ili prilagođavanju novim uvjetima. Suradnja između odjela u određenoj bi mjeri pomogla olakšati radno opterećenje mlađih nastavnika.

4.2. S obzirom na trenutačnu financijsku situaciju mogućnosti razvoja ljudskih resursa su ograničene. Na svim odjelima postoje neka razmišljanja o potencijalnim zamjenama za nastavnike koji odlaze u mirovinu, no riječ je uglavnom o pojedinačnim slučajevima

umjesto planskom promišljanju ili definiranoj politici. Nema razvijene strategije zamjene nastavnika, a nema niti rasprava o eventualnim dugoročnim prilagodbama ili promjenama u istraživačkom profilu nakon umirovljenja pojedinih nastavnika. Potrebno je također razmotriti i pitanje osoblja koje je zaposleno u dijelu radnog vremena. Nastavak rada na područjima na kojima je dosad postignut uspjeh dio je istraživačke strategije.

Povjerenstvo nije bilo u mogućnosti proučiti detaljne programe gostujućih predavača iz inozemstva niti popis nastavnika Sveučilišta u Zadru koji borave u inozemstvu (možda na jedan semestar) odnosno koji su pozvani kao gostujući profesori.

**Preporuka:** Preporučuje se razmatranje zasebne strategije razvoja ljudskih potencijala i strategije razvoja znanstveno-nastavnog osoblja te njihovo definiranje na razini Sveučilišta.

4.3. Odjeli uglavnom vode računa o omjeru stalno zaposlenih nastavnika i studenata. U nekim slučajevima taj omjer nije optimalan, no riječ je o iznimkama. Odjeli o kojima je riječ svjesni su problema i nastoje ga ispraviti. Ukupno uzevši, omjer nije lošiji od sličnih odjela na drugim europskim visokim učilištima.

4.4. Odjeli osiguravaju odgovarajuću potporu osoblju u pogledu njihovog znanstveno-istraživačkog rada. Sveučilište je, primjerice, nedavno organiziralo edukaciju akademskog pisanja na engleskom jeziku, a osigurana je i potpora za sudjelovanje na konferencijama, znanstveno objavljivanje i slično. Ova podrška, međutim, nije formalizirana odgovarajuće razvijenom i transparentnom politikom. Uspostavljena je edukacija za usavršavanje nastavničkih kompetencija, no nema razvijene politike s definiranim ciljevima za pedagoški razvoj. Opći je stav nastavnog osoblja da se nastavne kompetencije stječu radom u praksi i individualno.

**Preporuke:** Bez obzira na trenutačne poteškoće, Sveučilištu se preporučuje definirati politiku pedagoškog razvoja. Također se preporučuje razviti politiku poticanja znanstveno-nastavnog osoblja na pisanje i objavljivanje na engleskom jeziku.



4.5. Raspodjela radnog opterećenja nastavnika regulirana je ugovorom. Radno je opterećenje u većini slučajeva podjednako za sve nastavnike. Ovo je uglavnom ostvareno zahvaljujući zajedničkom dogovoru, a ne formalnim mehanizmima. Ipak, postoje neki slučajevi gdje pojedini nastavnici imaju mnogo veće opterećenje u nastavi te nalaze malo vremena za istraživački rad. Znanstveno-nastavno osoblje u pravilu ima mogućnost korištenja slobodne studijske godine svakih sedam godina ako imaju projekt koji je matični odjel odobrio. Takvi slučajevi međutim neizbježno vode do većeg nastavnog opterećenja za njihove kolege. Niti jedan od vrednovanih odjela nema definirane planove ili raspored korištenja slobodne studijske godine koji bi omogućili lakše planiranje kako nastavnih, tako i istraživačkih aktivnosti. Bez pravovremenog planiranja u ovome pogledu nužno dolazi do preopterećenja nastavne satnice. Broj sati rada u izravnom kontaktu s nastavnicima koji je studentima omogućen na tjednoj razini veći je nego na nekim drugim sveučilištima. Studenti od ovoga svakako imaju velikih prednosti, no to dolazi pod cijenu manje znanstvene produktivnosti Sveučilišta.

Preporuke: Potrebno je regulirati i pratiti administrativno opterećenje znanstveno-nastavnog osoblja te pravovremeno planirati korištenje slobodne studijske godine kako bi se osiguralo da znanstveno-nastavno osoblje bez iznimke ima mogućnost kontinuiranog istraživačkog rada.

4.6. Vanjske se obaveze nastavnika reguliraju te je za njih najprije potrebno dobiti odobrenje odjela kako obaveze nastavnika na matičnoj instituciji ne bi bile ugrožene.

## ***5. Znanstvena i stručna djelatnost***

5.1. Neki odjeli imaju jasno definirane istraživačke profile (npr. problemi jadranske regije), dok kod drugih to nedostaje (što je u nekim slučajevima, primjerice kod Odjela za filozofiju, sasvim razumljivo). Znanstvena se produktivnost prati u vidu praćenja broja publikacija. Povjerenstvu međutim nisu predstavljani nikakvi opći, odgovarajuće definirani pokazatelji uspješnosti, a niti jedan od odjela nema razvijene redovne

postupke unutarnjeg praćenja i vrednovanja istraživačke djelatnosti. Poduzeti su neki početni napori u definiranju kriterija koji su na dobrovoljnoj osnovi i testirani na nekolicini odjela, no nije jasno što se dalje dogodilo s ovim projektom.

Općenito uzevši, strateški plan istraživanja čini se necjelovitim.

**Preporuke:** Snažno se preporučuje razvijanje međunarodnog i interdisciplinarnog strateškog programa istraživanja koji može uključivati veće istraživačke klastere. Ako to nije ostvarivo na razini Sveučilišta, odjeli bi mogli razviti profil koji odgovara raspoloživim kapacitetima i koji osoblju omogućuje rad u mnogo širem području interesa. Neki primjeri pokazuju kako je to moguće, premda bi se trebali primijeniti mnogo šire na instituciji.

5.2. Neki su odjeli razvili suradnju s drugim nacionalnim institucijama, kao što su muzeji, arhivi i druga visoka učilišta, dok je kod drugih ta suradnja slabije izražena. Neki odjeli redovito organiziraju međunarodne konferencije u Zadru, a pojedini nastavnici sudjeluju u sličnim aktivnostima u inozemstvu. Općenito uzevši, u ovom pogledu postoji još mnogo prostora za poboljšanje budući da su odjeli dosad uspjeli privući ili sudjelovati samo u manjem broju međunarodnih istraživačkih projekata, a nastavno osoblje nije posve uvjeren da bi domaći projekti i teme naišli na interes međunarodne znanstvene zajednice. Uz to, mišljenje je Povjerenstva, kako ni sudjelovanje odjela u nacionalnim projektima nije na odgovarajućoj razini.

Suradnja s drugim znanstvenim organizacijama nije prikladno naglašena u dokumentu institucionalne misije. Slabosti institucije vidljive su u trenutačno nerazvijenoj međuinstitucionalnoj suradnji što se pak odražava na nedostatak sudjelovanja u međunarodnim istraživačkim projektima te na nedostatnom broju publikacija objavljenih u međunarodnim časopisima (WoS) i kod renomiranih međunarodnih izdavača.

**Preporuke:** Uprava Sveučilišta trebala bi poticati znanstvenu suradnju, no uz razumijevanje da se takvi napori trebaju temeljiti na aktivnoj uključenosti istraživačkih timova i pojedinaca, a ne na neproduktivnom pristupu *top-down*, kao što je to često slučaj kod inozemnih institucija. Inicijative stoga mogu dolaziti s razine odjela, a Sveučilište može takve inicijative poticati.

5.3. Neki odjeli imaju odgovarajući broj istraživača, primjerice Odjel za povijest i Odjel za arheologiju, dok drugi - naročito Odjel za filozofiju - imaju manjak osoblja u nekim važnim područjima koja stoga nisu pokrivena. Dva su nastavnika/znanstvenika Odjela za etnologiju i kulturnu antropologiju trenutačno u inozemstvu, zbog čega drugi nastavnici Odjela nemaju dovoljno mogućnosti za znanstveni rad.

**Preporuke:** (Vidi prethodne napomene o administrativnom opterećenju i korištenju slobodne studijske godine.) Sveučilištu se preporučuje poticati odjele na razvijanje dugoročnih strategija zapošljavanja novih nastavnika u područjima koja su trenutačno deficitarna, a koje bi se mogle početi primjenjivati u razdoblju gospodarskog oporavka.

5.4. Uz nekoliko iznimki, radovi se uglavnom objavljuju na hrvatskom jeziku i u hrvatskim časopisima, koji - bez obzira na razinu njihove kvalitete - ne mogu postići značajniji, međunarodni doprinos specifičnom znanstvenom području.

Povjerenstvo ovdje smatra potrebnim istaknuti da to što se istraživači Sveučilišta u Zadru posvećuju mahom nacionalnim temama nije samo po sebi problem, već smo uvjereni da: 1) bi ove teme mogle biti od interesa i europskoj publici, 2) korespondirajuće teme postoje i u drugim europskim zemljama, 3) bi većom prekograničnom suradnjom došlo do zajedničkih spoznaja.

**Preporuke:** Sveučilište bi trebalo identificirati sve prepreke objavljivanju na međunarodnoj razini te razmotriti načine njihova rješavanja - bilo da je u pitanju nedostatak kontakata, ograničene jezične kompetencije, nedostatak jezične podrške ili nešto drugo. Dobro bi rješenje bila kontinuirana, interdisciplinarna serija seminara posvećenih međunarodnom objavljivanju. Isto tako, organiziranje službenih znanstvenih skupova ili kontinuirane znanstvene suradnje sa zemljama s kojima Hrvatska dijeli neke zajedničke karakteristike (npr. veličinu, lokaciju, povijest, itd.) moglo bi rezultirati plodnom razmjenom ideja i dokazati da znanstvene spoznaje o Hrvatskoj mogu biti temom interesa i izvan njezinih granica.

5.5. Niti jedan odjel nema formalan sustav priznavanja i poticanja znanstvene izvrsnosti, izvan konteksta (trenutačno zaustavljenih) napredovanja u zvanju. Zabrana novih

zapošljavanja i napredovanja u zvanju glavna su prepreka težnji ka znanstvenoj izvrsnosti i to se može pokazati kao ozbiljan problem na nacionalnoj razini.

**Preporuka:** Sveučilište bi trebalo pronaći načine kako nagrađivati znanstvenu izvrsnost, bilo financijski ili na neki drugi način (primjerice, da takvi pojedinci drže nastavu na poslijediplomskoj razini i sl.).

5.6. Svi sveučilišni odjeli objavljuju radove u recenziranim znanstvenim časopisima. Međutim, mišljenje je Povjerenstva kako je ukupan broj objavljenih radova još uvijek prilično nizak. Kao što je već navedeno, najveći dio radova objavljuje se u hrvatskim časopisima i na hrvatskom jeziku. Pitanje što točno predstavlja 'zadovoljavajući broj' znanstvenih recenziranih publikacija ostaje otvoreno za raspravu, no uzevši u obzir veličinu odjela i pokrivenost znanstvenih područja, mišljenje je Povjerenstva kako bi broj radova objavljenih u međunarodnim, recenziranim časopisima trebao biti mnogo veći.

**Preporuke:** (Vidi 5.4.) Sveučilište bi moglo osigurati podršku povremenim pokrivanjem troškova objavljivanja u međunarodnim časopisima (troškovi autorskih prava za slike i sl.) te uspostavljanjem ureda za prevođenje i uređivanje tekstova na stranim jezicima.

5.7. Broj projekata neravnomjerno je raspoređen između odjela, no ukupno uzevši, broj međunarodnih projekata mnogo je manje nego što bi se očekivalo od institucije ove veličine. Kako bi se privuklo više projekata, od iznimne bi važnosti bilo uspostaviti učinkovit administrativni sustav koji bi osiguravao potporu u praktičnim pitanjima (kao što je vođenje proračuna), ali imao i savjetodavnu ulogu po pitanju razrade i oblikovanja istraživačkih projekata u skladu s kriterijima međunarodnih fondova za financiranje znanosti. Mnogi su članovi znanstveno-nastavnog osoblja sudjelovali u evaluaciji projekata u Hrvatskoj i susjednim zemljama, no - sudeći prema dostupnim informacijama - niti jednog projekta u zemljama EU.

**Preporuke:** (Vidi 1.7.) Preporučuje se što veće prijavljivanje za evaluatore u relevantnim EU programima. Svako bi takvo pojedinačno iskustvo, uz odgovarajući prijenos znanja i primjenu, bilo od iznimne vrijednosti za instituciju u cjelini. Evaluatori s iskustvom na takvim poslovima mogli bi voditi radionice za izradu projekata, a

Sveučilište bi moglo razmotriti i mogućnosti zapošljavanja stručnog savjetodavnog osoblja za upravljanje proračunima i izradu projekata.

5.8. Odjel za arheologiju uspostavio je odgovarajući prijenos znanja i tehnologija, primjerice kroz suradnju s muzejima i privatnim tvrtkama u zaštitnim arheološkim istraživanjima. Odjel za etnologiju i kulturnu antropologiju aktivno surađuje s turističkim sektorom u pripremi informativnih materijala. Drugi odjeli surađuju s različitim sektorima izvan područja visokog obrazovanja, no riječ je uglavnom o nesustavnoj, *ad hoc* suradnji.

**Preporuka:** Preporučuje se ustrajati u naporima ostvarivanja redovne suradnje s institucijama izvan područja visokog obrazovanja, kako na razini pojedinačnih odjela, tako i razini Sveučilišta u cjelini. Muzeji i srednje škole (predavanja za učenike) jedna su od mogućnosti u ovome pogledu.

5.9. Uz izuzetak Odjela za arheologiju, humanistički odjeli imaju manje mogućnosti za ostvarivanje dodatnih prihoda. U slučajevima da do takve suradnje i dođe, vanjske obaveze ne ugrožavaju osnovne aktivnosti odjela, a omjer između temeljne i dodatnih djelatnosti je odgovarajući.

U znanstvenim područjima vrednovanih odjela ne postoje očiti načini ostvarivanja dodatnih prihoda.

5.10. Posljednjih su godina pokrenuti novi doktorski programi koji su značajno poboljšanje u usporedbi s onime što im je prethodilo. Ipak, preporučljiva bi bila i neka dodatna poboljšanja, konkretno u pogledu strukture a naročito sadržaja. Poslijediplomski studij "Humanističke znanosti" ima samo okvirnu strukturu, dok je sadržaj promjenjiv te ovisi o pojedinačnim odlukama i odabirima studenata. Postotak studenata koji odustaju od dokorskog studija vrlo je visok - Povjerenstvu je rečeno da je riječ o 80% - što se jednim dijelom može objasniti velikim postotkom studenata koji pohađaju studij uz rad i sami ga plaćaju. Ovo nije najučinkovitiji način korištenja akademskih resursa, niti za studente, niti za nastavno osoblje. Uz to, prosječno vrijeme izrade i obrane doktorske disertacije obično prelazi tri godine, što je značajan

nedostatak u međunarodnom kontekstu i prilikom prijave za istraživačke ili postdoktorske stipendije.

**Preporuke:** Doktorski studij Humanističke znanosti potrebno je revidirati i dodatno razraditi kako bi se odgovarajuće obuhvatila i struktura i individualna prilagodba programa. Studenti koji studiraju uz individualni raspored možda će trebati dodatnu podršku i strukturu kako bi se izbjeglo produljivanje studija i gubitak motivacije.

## ***6. Međunarodna suradnja i mobilnost***

6.1. Sveučilište u Zadru posljednjih godina privlači sve veći broj studenata izvan regije. Dijelom je to posljedica novih upisnih kriterija definiranih na nacionalnoj razini zbog čega studenti ne moraju putovati u Zadar da bi polagali prijamni ispit, a dijelom zbog boljeg informiranja javnosti o različitim studijskim programima koji se nude, naročito putem službenih mrežnih stranica Sveučilišta.

Nema međutim pouzdanih podataka koliko je studenata odabralo Sveučilište u Zadru - te koji studij - kao svoj prvi izbor. Ovi bi podaci mogli biti od koristi za povećanje mobilnosti s drugih institucija.

Mobilnost studenata je, stoga, samo djelomično implementirana i malo je raspoloživih podataka koji omogućuju kvantifikaciju i procjenu rezultata sveučilišne politike vezane uz mobilnost. Štoviše, čini se da postoji izvjesno očekivanje da će studenti koji nastavljaju svoj studij na diplomskoj razini to činiti na istom sveučilištu na kojem su završili preddiplomski studij.

6.2. Postoje primjeri dolazne i odlazne mobilnosti studenata, odnosno stranih studenata koji pohađaju programe na Sveučilištu u Zadru i studenata Sveučilišta u Zadru koji studiraju na inozemnim institucijama. Studenti su se međutim požalili kako im se ECTS bodovi stečeni u inozemstvu ne priznaju te kako po povratku na Sveučilište u Zadru trebaju pohađati dodatne kolegije i polagati dodatne ispite. Studenti ovo vide kao

prepreku mobilnosti te stoga vrlo mali broj njih koristi mogućnost studiranja u inozemstvu.

6.3. Akademsko osoblje ima mogućnost sudjelovanja u međunarodnoj suradnji. Osoblje se potiče na sudjelovanje u međunarodnoj suradnji putem programa razmjene, kroz sudjelovanje na međunarodnim konferencijama i organiziranje međunarodnih konferencija u Zadru. Međunarodna mobilnost ovisi mahom o dobroj volji i neformalnom priznanju kolega. Nema formalne strukture nagrađivanja ili priznavanja sudjelovanja u međunarodnim aktivnostima. Iz razgovora sa znanstveno-nastavnim osobljem Povjerenstvo je zaključilo kako je međunarodna suradnja u obliku kraćih boravaka u inozemstvu intenzivnija nego što je to vidljivo iz dokumenta samoanalize. Odjel za sociologiju nudi i međunarodni združeni diplomski studij u suradnji s nekoliko drugih institucija koji omogućuje mobilnost nastavnika i studenata. Ovo bi moglo služiti kao model i za druge odjele. U ovome trenutku, međutim, mobilnost je još uvijek ograničena, i u pogledu broja i u pogledu duljine boravka u inozemstvu. Sveučilište bi trebalo aktivnije poticati i podupirati takvu aktivnost, uz jasno definiranu strukturu praćenja, vrednovanja i nagrađivanja međunarodne suradnje, no pritom bi trebalo izbjeći dodatna administrativna opterećenja za znanstveno-nastavno osoblje.

Nacionalni sustav financiranja znanstvenih projekata i programa odnedavno je usmjeren na manji broj većih projekata te je financiranje sada kompetitivnije nego ranije. Znanstvenici međutim imaju vrlo malo iskustva u prijavljivanju većih projekata koji su kompetitivni na nacionalnoj ili međunarodnoj razini, a ne postoji niti sustav administrativne podrške u prijavljivanju projekata na nacionalnoj ili sveučilišnoj razini koji bi im u tome pomogao. Potrebno bi bilo uspostaviti sveučilišni ured za znanstveno-istraživačku djelatnost koji bi osiguravao tu vrstu podrške. Administrativno opterećenje znanstveno-nastavnog osoblja također ne ostavlja mnogo mogućnosti za kvalitetan znanstveni rad i pripremu koja je potrebna za prijavljivanje međunarodno kompetitivnih projekata.

6.4. Sveučilište ostvaruje dobar napredak u umrežavanju s drugim institucijama na međunarodnoj razini, naročito unutar jadranske regije i susjednih zemalja. Međutim, potrebno je poduzeti dodatne korake u smjeru promicanja i poticanja međunarodnog znanstvenog profila institucije, prije svega objavljivanjem na stranim jezicima, sudjelovanjem u radu odbora međunarodnih organizacija i privlačenjem međunarodnih projekata.

6.5. Potpisani su ugovori o razmjeni s nizom inozemnih institucija, a objavljuju se i relevantne informacije za strane studente. Ipak, ponuda kolegija na stranim jezicima na Sveučilištu u Zadru još uvijek je vrlo ograničena.

6.6. Potpisani su ugovori o razmjeni s nizom inozemnih institucija i inozemni nastavnici često dolaze u kraće posjete ili sudjeluju na konferencijama Sveučilišta u Zadru. Nema međutim definirane politike ili iskazanog interesa za trajnim zapošljavanjem inozemnih nastavnika i znanstvenika te je većina stalno zaposlenog osoblja Sveučilišta u Zadru obrazovana gotovo isključivo unutar hrvatskog obrazovnog sustava. Povjerenstvo je također primijetilo kako među akademskim osobljem na jezičnim odjelima nema izvornih govornika stranih jezika. Ovu su činjenicu studenti naročito istakli.

6.7. Broj međunarodnih ugovora o razmjeni relativno je visok, premda bi primjena tih ugovora - u smislu stvarne razmjene - mogla biti bolja. Postoji dobro razvijena suradnja u nastavi i istraživanju između sveučilišnih odjela i lokalnih institucija, primjerice muzeja, arhiva i instituta. Nekoliko je europskih projekata u koje su pojedini odjeli uključeni kao partneri, premda ne i kao koordinatori. Povjerenstvo ovo smatra pozitivnim uzevši u obzir veličinu Sveučilišta i položaj Hrvatske u kontekstu europskih akademskih mreža.



## **7. Resursi: stručne službe, prostor, oprema i financije**

7.1. Uvjeti učenja za nastavu koja se odvija u predavaonicama su zadovoljavajući. Ostali su resursi za učenje međutim daleko od zadovoljavajuće razine. Na Odjelu za psihologiju mogućnosti za laboratorijski rad vrlo su loše, a uz izuzetak nekoliko novijih računala, oprema je uglavnom zastarjela. Uz to postoji i manjak prostora za istraživački rad i studentske projekte u kojima bi bili omogućeni individualni razgovori ili eksperimentalna istraživanja s ljudskim subjektima u odgovarajućem okruženju. Fokus Odjela za psihologiju na elektrofiziološko ispitivanje potencijalna je snaga institucije, no zastarjela oprema i loši laboratorijski uvjeti ne omogućuju poučavanje suvremene metodologije ili istraživački rad koji će biti međunarodno prepoznat. Jedan od nekolicine laboratorija nije u funkciji budući da se krov urušio. Postoji također potreba za tehničkom podrškom u održavanju i nadogradnji stručne opreme te razvoju računalnih programa za studentske eksperimente i projekte znanstvenog osoblja. Postoji manjak jezičnih laboratorija za učenje stranih jezika, što su i sami studenti istaknuli tijekom posjeta Povjerenstva. Potrebna su također znatna poboljšanja po pitanju prostora za samostalno učenje studenata i digitalizacije knjižničnog kataloga. Neophodno je osigurati dodatni prostor za učenje u kojemu bi studentima bilo omogućeno *online* pretraživanje sadržaja. I studentima i akademskom osoblju trebalo bi omogućiti *online* pretraživanje knjižnog fonda umjesto dosadašnje prakse po kojoj se za svaku stavku potrebno obratiti knjižničaru. Dostupnost baze JSTOR pozitivan je korak naprijed, no neophodno je studentima omogućiti lakši pristup tom resursu. Broj djelatnika službe informatičke podrške nedostatan je u odnosu na relativno velik broj studenata, osoblja i resursa za koje su odgovorni. Preporučujemo da se prilikom izgradnje novoga kampusa, ali i obnove postojećih objekata koji ostaju na raspolaganju pojedinim odjelima, rješavanje ovih pitanja postavi kao prioritet.

7.2. Tijekom razgovora s Povjerenstvom akademsko je osoblje istaklo kako se administrativno opterećenje proteklih godina znatno povećalo što negativno utječe na njihov znanstveni ali i nastavni rad. U izračunu radnog opterećenja akademskog osoblja

u dokumentu samoanalize navedeno je njihovo nastavno opterećenje, ali nigdje se ne spominje opterećenje administrativnim poslovima. Zabrana novog zapošljavanja svakako ima negativan utjecaj na takvo stanje. Manjak administrativnog osoblja vodi k većem administrativnom opterećenju akademskog osoblja. Od akademskog se osoblja očekuje da 50 % svog radnog vremena posvete nastavi, a 50 % znanstveno-istraživačkom radu. Uzevši u obzir da se rad u nastavi prati, povećan obim administrativnih poslova oduzima im znatno vrijeme od istraživačkog rada. Postoji očigledna potreba za praćenjem administrativnog opterećenja akademskog osoblja te uspostavljanjem novih, učinkovitijih administrativnih postupaka kojima bi se umanjilo administrativno opterećenje akademskog ali i administrativnog osoblja.

7.3. U dokumentu samoanalize ne spominje se pitanje koje se odnosi na usavršavanje nenastavnog osoblja, a nikakve informacije nisu dobivene niti tijekom posjeta Sveučilištu.

7.4. Loša i zastarjela laboratorijska oprema Odjela za psihologiju ne udovoljava međunarodnim standardima. Ne čini se kako postoji tehnička podrška u osposobljavanju studenata i zaposlenika za odgovarajuće korištenje postojeće opreme. Naročito zabrinjava nedostatak jezičnog laboratorija na sveučilištu koje rado ističe širok raspon programa stranih jezika koje nudi. Neki voditelji projekata nemaju realističnu sliku stanja vlastitih laboratorija u usporedbi s međunarodnim standardima.

7.5. Uzevši u obzir postojeće financijske okvire, dostupni su nastavni i istraživački resursi adekvatni, uz iznimku vrlo loših laboratorijskih uvjeta na studijima stranih jezika i psihologije. Politika zamjene računala je pohvalna, no nije jasno primjenjuje li se dosljedno na svim razinama Sveučilišta. Postoji potreba za osiguravanjem dodatnih mrežnih resursa, baza podataka i informatičkih kabineta za potrebe nastave i istraživačkog rada, kao i za znatno boljim laboratorijima. U budućem bi planiranju ovo trebalo postaviti kao prioritet. Kao jedan od načina smanjenja troškova, Sveučilište bi moglo razmotriti upotrebu *open source* softvera u onim segmentima gdje se softver ne

nabavlja na nacionalnoj razini. Primjer su statički softver R, Open Office, Mozilla Firefox i Thunderbird te operacijski sustavi Linux/Ubuntu.

7.6. U pogledu knjižnice, Povjerenstvo je identificiralo tri područja u kojima su potrebna znatna poboljšanja. Potrebno je: a) dovršiti digitaliziranje kataloga (trenutačno je digitalizirano 70%); b) osigurati veći prostor za učenje na središnjoj lokaciji, uključujući i prostor za grupni rad; c) integrirati sve odjelne knjižnice u sustav jedinstvenog digitaliziranog kataloga.

7.7. Sveučilište ima čvrst financijski plan koji omogućuje transparentno i učinkovito upravljanje resursima. Ograničenu autonomiju u kontekstu državnog financiranja Sveučilište nadoknađuje nizom drugih inicijativa za ostvarivanje prihoda na lokalnoj razini, ali i kroz europske izvore financiranja, kao u slučaju obnove postojećih zgrada na novome kampusu. Rezervna sredstva Sveučilišta u Zadru nisu naročito velika (700 000 eura). Potrebno je njihovo povećanje kako bi se osigurala dugoročna stabilnost Sveučilišta, naročito u kontekstu opće gospodarske situacije. Sveučilište bi također trebalo nastojati dodatno diversificirati izvore prihoda. S obzirom na njegovu atraktivnu lokaciju i uključenost u kulturnu povijest postoji potencijal za financiranjem iz donacija, naročito u suradnji s hrvatskim udrugama u inozemstvu te razvijanjem veza s uspješnijim alumnijima.

7.8. Povjerenstvo smatra pohvalnim što Sveučilište koristi vlastita sredstva za povećanje kvalitete nastave i istraživanja, kako na institucionalnoj razni, tako i na razini pojedinih odjela. To potvrđuju svi zaposlenici s kojima je Povjerenstvo imalo prilike razgovarati tijekom posjeta. Ipak, studenti ne smatraju da su ove inicijative posve učinkovite u rješavanju pojedinih problema u nastavi koji su i dalje prisutni.