

# Sveučilište u Zagrebu

## Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu (2014.-2025.)

*verzija od 8. svibnja 2014.*

### *Radna skupina za izradu Strategije studija i studiranja:*

prof. dr. sc. Blaženka Divjak, prorektorica, koordinatorica Radne skupine  
prof. dr. sc. Damir Markučić, Fakultet strojarstva i brodogradnje, zamjenik  
koordinatorice  
doc. dr. sc. Lidija Bach-Rojecky, Farmaceutsko-biokemijski fakultet  
izv. prof. Aleksandar Battista Ilić, Akademija likovnih umjetnosti  
prof. dr. sc. Damir Boras, Filozofski fakultet  
prof. dr. sc. Izvor Grubišić, Fakultet strojarstva i brodogradnje  
doc. dr. sc. Ivan Kovač, Geotehnički fakultet  
Sandra Kučina-Softić, Centar za e-učenje SRCE  
prof. dr. sc. Željka Milin-Šipuš, Prirodoslovno-matematički fakultet  
prof. dr. sc. Renata Pernar, Šumarski fakultet  
prof. dr. sc. Marko Petrak, Pravni fakultet

### Administrativno-stručna pomoć stručne službe Rektorata:

Zvonimira Brašić, rukovoditeljica Središnjega ureda za studije i upravljanje kvalitetom  
Lektorica: Iva Klobučar Srbić, prof.

## UVOD

### Sveučilišna misija i vizija:

Sveučilište u Zagrebu nacionalno je i regionalno<sup>1</sup> središte obrazovnoga, istraživačkoga i umjetničkoga rada studenata, nastavnika i istraživača koji djeluju u skladu s akademskim vrijednostima i teže izvrsnosti i kreativnosti u učenju, istraživanju i stvaranju te u otvorenoj i produktivnoj suradnji s okruženjem razvijaju društvo, gospodarstvo i kulturu, temeljenu na znanju, kreativnosti, inovativnosti, održivom razvoju te demokratskim i etičkim principima.

### Misija Sveučilišta u području studija i studiranja:

- Sveučilište će se razvijati sveobuhvatno sa širokim spektrom istraživačkih, umjetničkih i studijskih programa;
- Sveučilište će zadržati sadašnju vodeću akademsku i istraživačku ulogu u nacionalnim okvirima i razvit će se u međunarodno prepoznatljivo i jedno od vodećih<sup>2</sup> regionalnih središta
- Sveučilište će se angažirati u javnom djelovanju kao pokretač tehnološkoga, gospodarskoga, kulturnoga i društvenoga razvitka sukladno potrebama Republike Hrvatske;
- Sveučilište će razvijati i pružati različite oblike cjeloživotnoga obrazovanja;
- Sveučilište će osiguravati poticajno, kreativno i motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje. U obrazovnom procesu u središtu su motiviran student i motiviran nastavnik;
- Studenti će stjecati kompetencije u skladu s ishodima učenja studijskoga programa koji su prepoznati i primjenjivi u društvu u cjelini te pridonose osobnom razvoju studenata.

### Misija i vizija Sveučilišta temelje se na sljedećim akademskim postavkama:

- Sveučilište je javno dobro;
- Sveučilište je autonomno u području obrazovanja i istraživanja uz potpunu odgovornost za svoje djelovanje;
- Nastavnici imaju akademsku slobodu u osmišljavanju i izvođenju nastave u skladu s relevantnim znanstvenim i metodičkim spoznajama te u skladu s prihvaćenim studijskim programom i standardima kvalitete na Sveučilištu;
- Izvrsnost se postiže prožimanjem obrazovanja, istraživanja i stvaranja;
- Svi studenti, nastavnici i istraživači imaju jednake mogućnosti sudjelovanja u obrazovanju i istraživanju, u skladu sa svojim osobnim kompetencijama i interesima;
- Akademski rad temelji se na poštenju, povjerenju, pravednosti i poštovanju.

---

<sup>1</sup> Regija: srednja i jugoistočna Europa.

<sup>2</sup> Sveučilište u Zagrebu jedno je od pet vodećih sveučilišta u regiji.

## Učenje i poučavanje temelje se na sljedećim obrazovnim postavkama:

- Studenti su u središtu obrazovnoga procesa u kojem im se omogućuje i od njih očekuje odgovoran pristup i aktivno studiranje kako u usvajanju znanja i vještina tako i u stvaranju novih spoznaja.
- Učenje i poučavanje temelje se na istraživanju i mentorski potpomognutom rješavanju problema u kontekstu struke<sup>3</sup> kojima se studente potiče na cjeloviti (holistički) pristup problemu, podupire se kreativnost, inovativnost, inicijativnost, interdisciplinarnost, kritičko mišljenje, analitičnost te odgovornost, etičnost i profesionalna samostalnost;
- Usvajanje znanja i vještina, kao i pripadne samostalnosti i odgovornosti, potiče se putem individualnoga izučavanja i suradničkih oblika nastave<sup>4</sup>. Pritom samo motiviran i kompetentan nastavnik može biti partner motiviranom studentu.

**Kultura kvalitete** očituje se u poticanju izvrsnosti u učenju i poučavanju, djelovanju u skladu s misijom i vizijom, u postizanju strateških ciljeva, ali i u zadovoljstvu studenta, nastavnika, istraživača i ostalih zaposlenika, kao i vanjskih suradnika, djelovanjem Sveučilišta.

## Prava i odgovornosti u sustavu obrazovanja na Sveučilištu:

- **Student** ima pravo na kvalitetno obrazovanje, ali i dužnost da u njemu aktivno sudjeluje i ispunjava svoje studentske obaveze, da djeluje u skladu s akademskim vrijednostima te da odgovorno sudjeluje u vrednovanju kvalitete nastave i rada nastavnika;
- **Nastavnik** je odgovoran za svoj rad i kontinuirano unaprjeđenje nastavničkih, istraživačkih i stvaralačkih kompetencija. Također ima autonomiju procijeniti koje će obrazovne i metodičke pristupe primijeniti u nastavi, i na koji način, kako bi osigurao postizanje postavljenih ishoda učenja, razvijao kreativnost, inovativnost i inicijativnost kod studenata te pravedan i uvažavajući stav prema studentima;
- **Sveučilište** ima obvezu osigurati sustavnu potporu studentima kako bi im se omogućilo uspješno studiranje te potporu nastavnicima u razvoju nastavničkih i istraživačkih kompetencija;
- **Sveučilište** ima obvezu promicati akademsku kvalitetu u svim vidovima sveučilišnoga rada i djelovanja te poticati razvoj kulture kvalitete na Sveučilištu;
- **Uprave Sveučilišta i njegovih sastavnica** odgovorne su za uspostavu i razvijanje učinkovitoga sustava osiguravanja kvalitete koji će ostvariti (pratiti, mjeriti, vrednovati, unaprijediti) postizanje propisanih standarda kvalitete, kako nastave i nastavnika tako i postizanje ishoda učenja i kompetencija studenata.

**Tri su ključne strateške postavke, inicijative**, koje trebaju dovesti do ostvarivanja vizije uz uvažavanje misije i akademskih vrijednosti Sveučilišta:

---

<sup>3</sup> *Inquiry-based learning, Problem-based learning, Research-informed learning, Research-led teaching and learning, Conceive-Design-Implement-Operate (CDIO).*

<sup>4</sup> Timski, grupni rad i sl.

1. Usmjeravanje suvremenih studijskih programa prema razvoju širokoga spektra kompetencija
2. Poticanje kreativnosti, inovativnosti i motivirajućega okruženja za učenje
3. Usmjeravanje obrazovanja i djelovanja prema razvoju gospodarstva, društva i kulture

## **1. USMJERAVANJE SUVREMENIH STUDIJSKIH PROGRAMA PREMA RAZVOJU ŠIROKOGA SPEKTRA KOMPETENCIJA**

### **1.a. Sadašnje stanje**

U akademskoj godini 2011./12. na Sveučilištu u Zagrebu na svim razinama studiralo je ukupno 80 904 studenta. Najveći udio pripadao je preddiplomskim studijima, na kojima je studiralo 31 697 studenata (gotovo 40%). Na prve dvije razine studija ukupno je bilo 74 783 studenta (92%), dok je preostali 6121 (8%) studirao na poslijediplomskoj razini. U toj je akademskoj godini još uvijek bilo 4151 student koji je studirao na dodiplomskim (predbolonjskim) studijima. Najviše studenata studiralo je u društveno-humanističkom području (54%), iako je među sveučilištima u Hrvatskoj baš Sveučilište u Zagrebu ono koje ima najveći udio (u apsolutnim i relativnim pokazateljima) studenata u tehničkom, biotehničkom prirodoslovnom i biomedicinskom području (STEM<sup>5</sup>).

Na Sveučilištu se izvodi velik broj raznovrsnih programa na svim razinama studija. Tako se na preddiplomskoj razini realizira 170 studijskih programa, koji traju tri godine (180 ECTS) ili četiri godine (240 ECTS), a jedan se program izvodi u trajanju od tri i pol godine (210 ECTS). Nadalje, izvodi se 21 integrirani preddiplomski i diplomski studijski program u trajanju od pet (300 ECTS), odnosno šest (360 ECTS) godina, u području biomedicinskih znanosti s reguliranim profesijama, na studiju prava, na studiju istraživačke fizike te približno na pola nastavnčkih studija. Na Sveučilištu se izvodi i 11 stručnih preddiplomskih studija u području društveno-humanističkih, tehničkih i biotehničkih znanosti. Nekolicina stručnih studija u proteklih je nekoliko godina doživjela izmjene i dopune ili proširenje programa na tri godine, međutim za preostale studije treba u bliskoj budućnosti započeti postupak ponovnoga vrednovanja. Na diplomskoj razini izvode se 183 diplomska programa u trajanju od jedne (60 ECTS bodova) ili dvije (120 ECTS) godine, a postoji i diplomski studij u trajanju od jedne i pol godine (90 ECTS). Na Sveučilištu se također izvodi 67 doktorskih programa i oko 170 specijalističkih poslijediplomskih programa. Dakle, prevladava studijska shema 3+2+3, kao i u ostalim zemljama potpisnicama Bolonjske deklaracije. Međutim nedovoljno se koristi mogućnost sinergije između studija i sastavnica kako bi se povećala kvaliteta studija.

U posljednje vrijeme iskazani su prijedlozi nekih sastavnica o prijelazu na integrirani preddiplomski i diplomski studij, što nije utemeljeno u europskoj praksi vezanoj za

---

<sup>5</sup> U originalu STEM je akronim za *Science–Technology–Engineering–Mathematics*, a za potrebe ovoga dokumenta odnosi se na prirodne znanosti, tehničke znanosti, biomedicinu, biotehniku, informatiku i matematiku.

Bolonjski proces niti pridonosi rješavanju problema visokoga obrazovanja u Hrvatskoj (niska završnost studija, predugo stvarno trajanje studija itd.). Jedan od razloga koji motiviraju sastavnice na takav korak jest slabo zapošljavanje prvostupnika te nedovoljno dobro organiziran prijelaz s preddiplomskoga na diplomatske studije. Međutim za takvo stanje mogu se pronaći brojni razlozi: od opće gospodarske krize u Hrvatskoj, preko činjenice da poslodavci nisu dovoljno informirani o kompetencijama prvostupnika (dijelom i zbog kašnjenja u donošenju Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira (HKO) i odgovarajuće regulative na nacionalnoj razini), do činjenice da studijski programi nisu optimalno koncipirani jer pored fundamentalnih znanja i vještina ne razvijaju stručne kompetencije za zapošljavanje. Nadalje, potrebno je bolje organizirati nastavni proces kako bi se studentima omogućilo završiti preddiplomski studij u zadanim rokovima, pogodnima za upis na diplomatski studij.

U pojedinim visokoobrazovnim segmentima, posebno u društveno-humanističkom i tehničkom području, stručni studiji imaju dugotrajnu tradiciju, kao što su dugotrajne društvene te gospodarske potrebe za njihovim provođenjem. U sveukupnoj upisnoj kvoti Sveučilišta stručni studiji participiraju s manje od 10%.

Udio stručnih studija u apsolutnim brojevima kao i relativnom udjelu u ukupnoj upisnoj kvoti permanentno se smanjivao u posljednjih nekoliko godina. Međutim pripajanjem studija Društvenoga veleučilišta Sveučilištu u Zagrebu, koje je provedeno 2011. godine, taj je trend zaustavljen u akademskoj godini 2012./13.

### **1.b. Razvojna projekcija**

Potrebna je revizija postojećih studijskih programa kako bi se racionalizirala provedba istovrsnih studijskih programa na Sveučilištu te provelo njihovo usklađivanje s potrebama studenata, tržišta rada i društva u cjelini te s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom (HKO) i Europskim kvalifikacijskim okvirom (EQF). U tom procesu treba provesti sustavne postupke periodičnoga unutarnjega vrednovanja studijskih programa temeljem ishoda učenja kao i procjenu učinkovitosti sustava obrazovanja na Sveučilištu. Sastavnice koje izvode srodne studijske programe trebaju dogovorno pristupiti ovom postupku sagledavajući pozitivne i eventualno negativne aspekte sinergije.

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

**Preddiplomski studiji** trebaju pored temeljnih znanja iz fundamentalnih predmeta osiguravati da student postiže i kompetencije za zapošljavanje i samozapošljavanje kao i za nastavak obrazovanja na diplomatskom studiju. U tom su smislu moguće dvije osnovne orijentacije preddiplomskih studija:

- a) preddiplomski studiji koji daju šire interdisciplinarno znanje iz područja studiranja<sup>6</sup> i izvrstan su temelj za nastavak školovanja u svrhu usvajanja specijalističkih znanja i vještina u užem području studiranja te
- b) preddiplomski studiji koji u podjednakoj mjeri uključuju usvajanje temeljnih znanja i razvoj vještina za zapošljavanje u području struke te prvostupnike bolje pripremaju za uključivanje u tržište rada.

Nakon završetka preddiplomskoga studija prvostupnici se mogu privremeno ili trajno uključiti na tržište rada, ili se mogu upisati na diplomatske studije za koje imaju ulazne kompetencije. Sastavnice trebaju omogućiti mobilnost studenata te putem razlikovnih ispita (semestara) dostizanje potrebnih ulaznih kompetencija studentima koji dolaze sa srodnih studija. Dugoročni je cilj Sveučilišta razvoj kvalitetnih i relevantnih diplomskih studijskih programa, na hrvatskom i stranim jezicima, koji će biti otvoreni studentima iz EU-a i globalno te tako predstavljati središnji dio sveučilišnoga obrazovanja u koji se posebno ulaže i koji se posebno njeguje.

**Poslijediplomski** specijalistički studiji trebaju postati središnja, kvalitetna ponuda Sveučilišta za visokospecijalizirana znanja i vještine relevantne za tržište rada, dok se doktorski studiji trebaju ustrojiti u skladu s globalnim principima kojima se potiču vrhunska istraživanja, ali i osiguravaju potrebni istraživački profili stručnjaka na nacionalnoj razini koji mogu inicirati razvoj gospodarstva, društva i kulture.

U izvođenju studijskih programa primjenjuje se povezanost obrazovnoga s istraživačkim i stvaralačkim, vodi se briga o tome da studiji budu relevantni u stručnom smislu, ali i da osiguravaju dodatne vrijednosti koje će pridonositi razvoju gospodarstva i društva uz preuzimanje odgovornosti. Sveučilište u Zagrebu u kratkoročnom razdoblju (do 2016.) ne može povećavati ukupan broj studenata, ali mora težiti redistribuciji po razinama (više studenata na diplomskim studijima), te po područjima (više studenata u STEM-u). U dugoročnom planiranju neophodna je djelotvorna suradnja s državnim upravnim tijelima i gospodarskim sugovornicima u razvoju nacionalne projekcije razvoja te promišljanje uloge Sveučilišta u EU-u i šire.

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

---

<sup>6</sup> Primjerice preddiplomski studij inženjerstva.

jednak način kao i ostali studiji koji se izvode na Sveučilištu. Nadalje, stručnim prvostupnicima treba osigurati, uz dobro definirane razlikovne kolegije, temeljene na ishodima učenja, prijelaz na diplomsku sveučilišnu razinu.

Potrebno je razmotriti i nove organizacijske oblike koji bi bili pogodni za izvođenje stručnih studija, kao što su škole i/ili centri za cjeloživotno obrazovanje kojima bi, u skladu s odredbom Statuta Sveučilišta iz 2005. osnivač bilo Sveučilište ili njegova relevantna sastavnica.

### **Kratkoročni i srednjoročni ciljevi:**

Cilj 1.1. Temeljenje suvremenih studijskih programa na svim razinama studija na ishodima učenja i njihova usklađenost s obrazovnim potrebama studenata i potrebama tržišta rada i društva u cjelini, a u skladu s HKO-om;

Cilj 1.2. Uspostavljanje odgovarajuće raspodjele i uspješnosti studenata po područjima (STEM) i razinama studija, uzimajući u obzir buduće potrebe tržišta rada i društva u cjelini, a također u skladu s osobnim potrebama studenata;

Cilj 1.3. Povećavanje prepoznatljivosti sveučilišnih kvalifikacija i zapošljivosti prvostupnika;

Cilj 1.4. Usklađivanje upisne kvote i kriterija upisa uzimajući u obzir standarde kvalitete izvođenja studija, interes za pojedini studijski program, potrebe gospodarstva i društva, nacionalne propise te propise i preporuke EU-a, uz pružanje jednakih mogućnosti pristupa visokom obrazovanju i studiranju svima;

Cilj 1.5. Ponuda svrsishodnih stručnih studija na Sveučilištu u prikladnom organizacijskom obliku te u skladu s potrebama tržišta rada.

### **Dugoročni ciljevi do 2025. godine:**

Sveučilište u Zagrebu će:

- djelovati kao sveobuhvatno sveučilište, koje učinkovito izvodi atraktivne, kvalitetne i svrsishodne studije u motivirajućem, kreativnom i poticajnom okruženju;
- ostvarivati fleksibilnu i svrhovitu (re)distribuciju studenata po područjima i po razinama, usklađenu s osobnim potrebama studenata, sa strategijom razvoja gospodarstva i potrebama za određenim kvalifikacijama te ostalim društvenim i osobnim potrebama. Poseban će se naglasak stavljati na razvoj kvalitetnih i atraktivnih diplomskih studija, koji će privlačiti motivirane studente iz Hrvatske, EU-a i šire;
- pozicionirati se i povećati konkurentnost u nacionalnom, regionalnom i EU kontekstu s obzirom na kvalifikacije prvostupnika, a posebno magistara struke;

- pružati jednake mogućnosti studiranja i pristupa visokom obrazovanju svima na temelju njihovih kompetencija;
- razvijati stručne studije koji su važni za potrebe razvoja gospodarstva i za društvene potrebe u kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja, a organizirani su na otvoren i fleksibilan način uz znatno korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u izvođenju studija i uvažavanje komparativne prednosti postojećih resursa.

### **1.c. Relevantni kontekst**

Visoko obrazovanje u tri ciklusa organizirano je u 47 država, i to tako da u preddiplomskim i diplomskim studijima dominira model 180 ECTS-a za preddiplomsku i 120 ECTS-a za diplomsku razinu<sup>7</sup>. Prema svim relevantnim procjenama Europa treba sve više visokoobrazovanih stručnjaka, što je ujedno i ključna smjernica u strategiji EU-a *Europa 2020*. S druge strane postoje sve jači zahtjevi da se sačuvaju temeljne akademske vrijednosti. U ciljevima u *Agendi za modernizaciju visokoga obrazovanja u Europi*<sup>8</sup> ističe se zahtjev za povećanje broja visokoobrazovanih stručnjaka, smanjenje odustanaka od studija, poboljšanje kvalitete i relevantnosti visokoga obrazovanja na način da kurikulumi zadovoljavaju potrebe pojedinca, tržišta rada i omogućuju razvijanje karijera za budućnost te podršku izvrsnosti u istraživanju i poučavanju. Nadalje, traži se da se studentima omogući za stjecanje dodatnih vještina izvannastavnim aktivnostima i međunarodnom razmjenom te da se pojačaju veze obrazovanja, istraživanja i poslovnoga sektora kako bi se promovirala izvrsnost i inovacije. Budući poslovi zahtijevaju fundamentalna znanja, ali i praktične vještine te posebno generičke vještine i kreativnost te inovativnost u radu. Temeljem toga u visokom obrazovanju u Europi provode se brojne reforme kako bi se osigurala kompetitivnost na globalnoj razini u ekonomiji temeljenoj na znanju. Pritom se naglašava potreba stabilnoga financiranja visokoga obrazovanja. Istovremeno je u Hrvatskoj međutim došlo do znatnoga smanjenja financiranja visokoga obrazovanja i znanosti. Otežavajuća je okolnost da na nacionalnoj razini nisu donesene razvojne projekcije nacionalnoga gospodarstva i predtercijarnoga obrazovanja.

---

<sup>7</sup> The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report (<http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>)

<sup>8</sup> Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:EN:PDF>)



## 2. POTICANJE KREATIVNOSTI, INOVATIVNOSTI I MOTIVIRAJUĆEGA OKRUŽENJA ZA UČENJE

### 2.a. Sadašnje stanje

Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2009) postupak vrednovanja studijskih programa i osiguravanja kvalitete obrazovanja pozicioniran je većim dijelom na razini sveučilišta. Oko 80% svih studijskih programa na prve dvije razine u posljednje je četiri godine prošlo postupke izmjena i dopuna studijskih programa prema *Pravilniku o postupku vrednovanja preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih te stručnih studijskih programa na Sveučilištu u Zagrebu* (2010). 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 i dalje slabo povezani, kako s ostalim elementima programa i metodama izvođenja nastave tako i s ocjenjivanjem studenata te posebno s opterećenjem studenata kvantificiranim ECTS-om.

Potpورا razvoju nastavničkih kompetencija neujednačena je i općenito preslaba na sastavnicama Sveučilišta. Većina sastavnica nema razrađen sustav razvoja nastavničkih kompetencija novih nastavnika niti kontinuirane edukacije postojećih nastavnika.

Studenti su prema proklamiranoj orijentaciji Sveučilišta u središtu obrazovnoga procesa i stoga Sveučilište treba biti posvećeno razvoju poticajnoga okruženja za učenje i djelovanje studenta, kako neposrednoga tako i virtualnoga kroz e-učenje. Prema anketi o stanju e-učenja, koja je provedena među svim sastavnicama Sveučilišta u 2012. godini, utvrđeno je da za 8500 predmeta postoje njihove e-inačice u sustavima za e-učenje. Međutim samo je 5% tih predmeta na najvišoj 3. razini primjene e-učenja. Ured/Centar za e-učenje djeluje pri SRCE-u i relativno je dobro ekipiran te znatno pridonosi razvoju e-učenja, posebno za one sastavnice koje nemaju vlastitih resursa u tom području. Na nekolicini sastavnica postoje vlastiti centri i resursi koji podupiru razvoj e-učenja tako da su svi predmeti pokriveni e-inačicama.

Podrška studentima u procesu akademskoga razvoja te razvoja karijere na Sveučilištu nije ujednačena. Pojedine sastavnice imaju razvijene mehanizme i urede za podršku studentima, dok velika većina sastavnica nema niti resursa niti su kadrovski ekipirani za pružanje takvih usluga studentima. Na razini Sveučilišta do 2013. djelovali su Ured za studente s invaliditetom i Savjetovalište studentima, svaki sa samo jednim zaposlenikom, što je bilo dovoljno samo za koordinacijske i interventne aktivnosti, a ne i za razvoj sustavnih oblika podrške za studente. U 2013. osnovan je Centar za savjetovanje i podršku studentima, daljnji razvoj kojega se očekuje temeljem Strategije podrške studentima.

Istraživanja pokazuju da je kritična godina za uspjeh na studiju prva studijska godina. Prolaznost s prve na drugu godinu preddiplomskoga i integriranoga studija u akademskoj godini 2011./12. bila oko 62,5%, što predstavlja poboljšanje u odnosu na prethodne akademske godine (razina oko 56%). Može se pretpostaviti da je razlog tome što se novim modelom plaćanja participacija u troškovima studija uspješniji studenti oslobađaju plaćanja participacija. Drugi razlog je postupno podizanje upisnih kriterija u nizu studijskih programa. Temeljem dostupnih, ali nepotpunih podataka u informacijskom sustavu ISVU za akademsku godinu 2011./12. može se procijeniti da preddiplomski studij u 150% nominalnoga vremena u prosjeku završava oko 50% redovitih studenata, ali su razlike u završnosti među studijskim programima vrlo velike. S druge strane diplomske studije u danom vremenu u prosjeku završava oko 80% redovitih studenata. Po istoj metodologiji National Center for Education Statistics<sup>9</sup> (SAD) objavio je da je za 2011. godinu završnost u 150% vremena za američke studente koji studiraju u punom opterećenju, a prvi put su upisali preddiplomski studij na javnim sveučilištima 2005. godine, jednaka 57%. Na temelju podataka dostupnih u ISVU-u moguće je procijeniti da preddiplomski studij u roku propisanom Statutom Sveučilišta (200% nominalnoga trajanja) završava više od 60% studenata, a diplomske studije više od 90% upisanih studenata. Na temelju ovih podataka jasno je da se uvođenjem bolonjskoga načina studiranja znatno povećala završnost studija.

## **2.b. Razvojna projekcija**

Obrazovanje će se temeljiti na ishodima učenja sa studentima u središtu obrazovnoga procesa. Ishodi učenja bit će usklađeni s europskom praksom i preporukama te budućim potrebama tržišta rada, razvoja demokratskoga društva, kulture i osobnoga razvoja studenata. Na temelju uspostavljenih planova postizanja ishoda učenja u studijskom procesu posebno će se razvijati prikladne i inovativne nastavne metode i tehnologije e-učenja. Preduvjet ovakvom pristupu je osiguravanje okruženja koje podržava dignitet i stručnost sveučilišnoga nastavnika i potiče da nastavnik bude kompletna osoba i stručnjak te nastavnicima osigurava podršku u razvoju njihovih kompetencija i kontinuiranom poboljšavanju pokazatelja uspješnosti u nastavi. Osim toga, nužno je i osiguravanje i razvijanje temeljne i specifične infrastrukture Sveučilišta u Zagrebu. S druge strane adekvatnu podršku potrebno je osigurati i studentima, kako u nastavnom procesu tako i putem savjetovanja o akademskim vještinama, razvoju karijere i psihološkom savjetovanju (→[Strategija podrške studentima](#))<sup>10</sup>.

Nastava treba biti organizirana tako da uzima u obzir prethodna iskustva i predznanje studenata, odnosno nedostatke u tom području, budući da je zbog omasovljenja obrazovanja, ali i širenja pristupa visokom obrazovanju, nemoguće tražiti ulazne kompetencije studenata koje bi svima omogućavale direktan pristup sadržajima i metodama svojstvenima visokom obrazovanju. S druge strane današnji studenti

---

<sup>9</sup> National Center for Education Statistics (<http://nces.ed.gov/fastfacts>).

<sup>10</sup> Poveznica na druge strategije.

posjeduju navike i vještine u korištenju tehnologije, posebno informacijsko-komunikacijske, koje treba uzeti u obzir kod planiranja pedagoško-metodičkih metoda u izvođenju nastavnoga procesa, kako u smislu postizanja konkretnih ishoda učenja tako i u motivaciji studenata za učenje.

Uvođenje obrazovnoga pristupa u kojem je student u središtu procesa i ima aktivnu ulogu, te kurikuluma koji se temelji na ishodima učenja koji su široko postavljeni kako bi ostavili prostora kreativnosti nastavnika i studenata, nije moguće bez opredijeljenosti nastavnika za takav pristup, pa poseban naglasak treba staviti na podizanje svijesti kod nastavnika o nužnosti promjene pristupa nastavi kao i sustavnoj edukaciji o mogućim konkretnim načinima primjene ovih pristupa.

Preduvjet za motiviranoga studenta jest motivirani nastavnik. Sveučilište treba ulagati i osiguravati kreativno i motivirajuće okruženje, kako za razvoj studenta tako i za razvoj nastavnika, uz odgovarajuće poticajne mehanizme.

Sastavni dio obrazovnoga procesa jest i sveučilišno virtualno okruženje za učenje i poučavanje u kojem se teži da u 2015. svaki kolegij ima svoju e-inačicu na 2. razini primjene tehnologija e-učenja. Sukladno tome potrebno je uvesti postupak recenzije e-kolegija koji uz tehničku i sadržajnu recenziju treba sadržavati i recenziju vezanu uz metodiku e-kolegija.

S obzirom na to da je na većini studija prolaznost i završnost još uvijek niska (ispod europskoga prosjeka i prosjeka SAD-a) potrebno je analizirati uzroke takve situacije i poduzeti aktivnosti da se stanje poboljša.

### **Kratkoročni i srednjoročni ciljevi:**

Cilj 2.1. Razvijanje motivirajućega okruženja za učenje koje potiče kreativnost i inovativnost te internacionalizaciju;

Cilj 2.2. Omogućavanje povećane uspješnosti studiranja postizanjem ciljane kvalitete nastave i definiranih ishoda učenja uz osiguravanje podrške studentima;

Cilj 2.3. Povećavanje kvalitete nastave osiguravanjem podrške nastavnicima u unaprjeđenju nastavničkih kompetencija;

Cilj 2.4. Usuglašavanje kriterija i postupaka za ocjenu nastavničkih kompetencija koji promiču izvrsnost u nastavi u izborima u znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i suradnička zvanja;

Cilj 2.5. Povezivanje svih elemenata kurikuluma (opterećenje studenata, nastavne metode, metode ocjenjivanja, resursi za izvođenje nastave) s definiranim ishodima učenja.

Cilj 2.6. Unaprjeđenje kvalitete nastave i postizanje ishoda učenja uspostavom primjerene razine i kvalitete e-učenja.

### **Dugoročni ciljevi do 2025. godine:**

#### **Sveučilište u Zagrebu će:**

- biti otvoreno i atraktivno središte za studiranje motiviranih studenata;
- osiguravati kvalitetno inovativno i relevantno visoko obrazovanje, internacionalno prepoznatljivo i inkluzivno, koje svojim studentima, bez obzira na podrijetlo, socijalni status i druga obilježja, omogućuje stjecanje:
  - a. kvalifikacija koje su relevantne na globalnom tržištu rada,
  - b. vrijednosti i sposobnosti koje su važne za razvoj demokratskoga civilnoga društva i osobni razvoj studenta,
  - c. vještina koje će im omogućiti da budu građani svijeta i uspješno žive i rade u raznovrsnim (*diversificiranim*) sredinama i društvima;
- izvoditi akademski poticajne te gospodarski i društveno relevantne studijske programe koji:
  - a. uključuju suvremene istraživačke i stvaralačke pristupe i znanja u području studija,
  - b. stavljaju naglasak na kreativni i fleksibilni pristup sadržajima i načinu postizanja ishoda personaliziranoga učenja,
  - c. razvijaju kod studenata dubinsko znanje i razumijevanje, omogućuju stvaranje novih vrijednosti (inovativnost, kreativnost), kao i razvoj relevantnih vještina i stavova,
  - d. izlaze iz uskih granica disciplina tako da uključuju interdisciplinarna i multidisciplinarna znanja i pristupe;
- poticati motivirajuće, kreativno i podržavajuće okruženje za poučavanje i učenje koje uključuje:
  - a. motivirane, odgovorne, te istraživački, stvaralački i metodički kvalificirane nastavnike (profesore i asistente),

- b. primjenu suvremenih metoda poučavanja temeljenih na pristupu koji je usmjeren prema studentu i postizanju ishoda učenja,
- c. poticanje aktivnoga sudjelovanja studenata u učenju i preuzimanju odgovornosti za osobni rad i napredak,
- d. potporu studentu pri ulazu i prilagodbi na Sveučilištu kao i savladavanje prepreka tijekom studija,
- e. poticanje sudjelovanja studenata u kreativnim izvannastavnim aktivnostima i programima razvoja karijere,
- f. upotrebu e-učenja i ostalih suvremenih načina učenja i poučavanja koji pridonose postizanju ishoda učenja i motiviranju studenata za učenje i razvoj akademskih i osobnih ciljeva.

## 2.c. Relevantni kontekst

Relevantna istraživanja kretanja zahtjeva tržišta za visokoobrazovanim profilima u svijetu pokazuju da će do 2020. godine dvije trećine potražnje biti usmjereno na zanimanja za koja ne postoji ciljano formalno obrazovanje. U tom kontekstu važno je studente pripremiti za dinamičko poslovno i društveno okruženje na način da se naglasak pored stručnih i istraživačkih kompetencija stavi i na generičke ishode te posebno na kreativnost i inovativnost.

Poseban naglasak u području visokoga obrazovanja stavlja se na kurikulume temeljene na ishodima učenja te na nastavne metode i izvannastavnu podršku studentima i nastavnicima koje omogućavaju njihovo postizanje u definiranom vremenu studiranja. Koncept učinkovitosti ishoda može se prema Eurostatu i Eurostudentu (2009)<sup>11</sup> mjeriti kroz analizu dvaju ključnih čimbenika: stope uključenosti i završnosti u visokom obrazovanju i perspektive zapošljivosti (*employability*) diplomanada.

National Center for Education Statistics<sup>12</sup> (SAD) objavio je da je za 2011. godinu završnost u 150% vremena za američke studente koji studiraju u punom opterećenju, a prvi puta su upisali preddiplomski studij na javnim sveučilištima u 2005. jednaka 57%. U Europi se također dosta pažnje posvećuje praćenju i analizi završnosti studenata po pojedinim studijima. Takve analize postaju sastavni dio analiza utjecaja Bolonjskoga procesa na učinkovitost visokoga obrazovanja. Razvoj međunarodne metodologije za mjerenje indikatora završnosti još je uvijek u povojima, tako da je u *Bologna Process*

---

<sup>11</sup> Eurostat & Eurostudent, 2009. *The Bologna Process in Higher Education in Europe. Key indicators on the social dimension and mobility.*

<sup>12</sup> <http://nces.ed.gov/fastfacts>

*Implementation Reportu* iz 2012. dostupna analiza za samo 22 zemlje europskoga prostora visokogaobrazovanja. Međutim ni ti podatci nisu međusobno usporedivi.

Zapošljivost se s druge strane definira kao „sposobnost da se dobije inicijalno smisleno (*meaningful*) zaposlenje, da se zadrži posao te da se omogući kretanje na tržištu rada“ (Working Group on Employability, 2009)<sup>13</sup>. Podatci koji se odnose na zapošljivost diplomanada u Hrvatskoj uglavnom su slabo dostupni, a kada su i dostupni u najvećoj mjeri odražavaju tešku ekonomsku situaciju u hrvatskom gospodarstvu, a u manjoj (ne)kompetencije diplomanada.

Nadalje, ne smije se zanemariti da se danas studenti formiraju uz značajnu prisutnost informacijske i komunikacijske tehnologije te da uz uočavanje pozitivnih i negativnih aspekata takve situacije treba iskoristiti prednosti tehnologije u studiranju i istraživanju. U posljednjih desetak godina svjedočimo velikom utjecaju informacijske i komunikacijske tehnologije na visoko obrazovanje. Najrašireniji je pristup poučavanju s pomoću tehnologije mješovito poučavanje (*blended learning*), ali elitna svjetska sveučilišta sve više pažnje posvećuju otvorenom pristupu obrazovnim resursima i otvorenim masovnim online tečajevima (MOOC)<sup>14</sup>. Pritom je važno odrediti svrhu takva pristupa, ali i važna početna ulaganja u razvoj.

### **3. USMJERAVANJE OBRAZOVANJA I DJELOVANJA PREMA RAZVOJU GOSPODARSTVA, DRUŠTVA I KULTURE**

#### **3.a. Sadašnje stanje**

Sveučilište u Zagrebu, kao najstarije i najobuhvatnije sveučilište u hrvatskom nacionalnom okviru, pridonosilo je i uvelike pridonosi razvoju društva, gospodarstva, umjetnosti i kulture. U nacionalnom okviru ima najveću, a u okviru regije relevantnu bazu znanja i iskustva u području prirodnih i tehničkih znanosti, informacijske i komunikacijske tehnologije, biomedicine i biotehnike (STEM) kao izvora ključnih kompetencija za razvoj gospodarstva, proizvodnje i tehnologija, pa tako i društva u cjelini. Postojećim resursom raznorodnih studija Sveučilište ima izniman potencijal transfera kompetencija, tehnologija i inovacija u svakodnevni život i razvoj gospodarstva i kulture u cjelini. Iznimno je važno da potencijal obuhvaća i društveno, humanističko i umjetničko područje kao bazu za razvoj kreativnoga i odgovornoga društva, svjesnoga vlastitoga konteksta, kulture i identiteta. Jednako tako postojeći resursi i potencijali, dugi kontinuitet i međunarodno relevantna baza znanja karakteriziraju i društveno, humanističko i umjetničko područje kao temelj za razvoj kreativnoga i odgovornoga društva, svjesnoga vlastitoga konteksta, kulture i identiteta. Bez toga je upitna vizija i

---

<sup>13</sup> The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report

<sup>14</sup> Li Yuan & Stephen Powell, *MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education*, JISC CETIS, 2013. (MOOC – Massive Open Online Course: koncept besplatnoga visokokvalitetnoga e-obrazovanja).

održivost suvremenoga društva i gospodarstva, pogotovo u kontekstu globalnih kretanja. Sve te djelatnosti Sveučilište želi unaprijediti i pružiti kao zainteresirana i odgovorna strana u procesima obrazovanja, kao doprinos kompetentnom, kreativnom i odgovornom društvu.

U tom kontekstu posebnu ulogu Sveučilište preuzima u cjeloživotnom obrazovanju i učenju koje podrazumijeva sve aktivnosti vezane za učenje tijekom cijeloga života i to radi unaprjeđenja znanja, vještina i sposobnosti, i koje obuhvaća sve oblike učenja: formalno, informalno i neformalno. Međutim Sveučilište je uglavnom orijentirano na ponudu obrazovanja u onim oblicima koji daju ishode učenja na razinama 6, 7 i 8 prema HKO-u. Pritom je u tom kontekstu važno promatrati i oblike formalnoga cjeloživotnoga obrazovanja koji daju kvalifikaciju ili djelomičnu kvalifikaciju kao što su izvanredni studiji ili cjeloživotna obrazovanja koja su prepoznata na tržištu rada<sup>15</sup>. U ukupnoj kvoti Sveučilišta za upis u prve godine preddiplomskih, integriranih i stručnih studija kvota za izvanredne studente manja je od 11%, a u realiziranim upisima izvanredni studenti čine oko 10%, što je najmanji udio među svim sveučilištima u Hrvatskoj. Pritom treba uzeti u obzir da u posljednjih nekoliko godina bilježimo sve bolju popunjenost kvota za izvanredne studije (76,51% u 2011. te 88,93% u 2012. godini), što pokazuje da su programi konkurentni te da se izvedbeni planovi i izvođenje nastave sve više prilagođavaju uvjetima za izvanredne studente.

Iako se na Sveučilištu u Zagrebu odvijaju različiti oblici cjeloživotnoga obrazovanja (od kratkih tečajeva i ljetnih škola, preko obrazovnih modula i kratkih ciklusa obrazovanja, do specijalističkih poslijediplomskih studija koji se akceptiraju na tržištu rada), do sada nije napravljena potpuna analiza ponude, kvalitete niti aspekata koje treba posebno analizirati i preurediti. Potrebno je naglasiti da razvijeniji moduli cjeloživotnoga obrazovanja nisu do 2013. imali sveučilišne akreditacije, pa prema tome niti garanciju kvalitete certifikata koji se pritom izdaju. U posljednje vrijeme ipak se krenulo u promjenu te prakse. U tom kontekstu pozitivan je primjer sveučilišne procedure za dodjelu ECTS bodova za izvannastavne aktivnosti manjega opsega (do 10 ECTS bodova), kao i akreditiranje programa za pedagoško-psihološko-metodičke kompetencije za učitelje i nastavnike u osnovnim i srednjim školama.

### **3.b. Razvojna projekcija**

Odgovornost Sveučilišta u nacionalnom okviru je velika, budući da je visokoobrazovni doprinos razvoju gospodarstva, društva, umjetnosti i kulture odlučujući za budućnost Hrvatske. U tom smislu Sveučilište se treba ravnomjerno razvijati u skladu sa sve tri glavne odrednice misije: 1. obrazovanje, 2. istraživanje i stvaranje, 3. služenje društvu. Budući da je naglasak na trećoj odrednici često izostajao, potrebno je osnažiti djelovanje Sveučilišta upravo u tom segmentu. Treća odrednica misije uključuje transfer znanja i tehnologije i kao takva tijesno je povezana s prve dvije odrednice. Jedan od prioriteta za

---

<sup>15</sup> Npr. dopuna kvalifikacije učitelja i nastavnika – tzv. pedagoško-psihološko obrazovanje.

budući razvoj gospodarstva, ali i potrebnih javnih usluga Hrvatske, jest osiguravanje kvalitetnoga kadra u STEM području.

Jedan od aspekata djelovanja u trećoj odrednici misije jest i istraživanje budućih tržišta rada, ali i proaktivno sudjelovanje u stvaranju i kreiranju novih tržišta. Sveučilište treba iskoristiti postojeće resurse i potencijal velikoga broja raznorodnih studija te povezati kreativne timove iz različitih područja znanosti i umjetnosti u svrhu razvoja stvaralačke suradnje. Uz podršku Sveučilišta i njegovih sastavnica, s ciljem stvaranja kreativnih obrazovnih platformi i nastavnih planova, na visokoj razini međusobnoga uvažavanja, moguć je razvoj kreativnih, inovativnih i istraživačkih kompetencija i inicijativa. Pritom je nužno istraživanje budućih potreba i tržišta rada, ali i proaktivno sudjelovanje u stvaranju i kreiranju novih tržišta. Ove aktivnosti provedive su na svim sveučilišnim razinama, a moguće su i u suradnji s vanjskim dionicima te na razini cjeloživotnoga obrazovanja.

Izvanredni studiji na svim razinama (preddiplomskoj, diplomskoj kao i na specijalističkoj poslijediplomskoj razini) također se trebaju razvijati u kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja.

Potrebno je poticati sve aspekte cjeloživotnoga učenja u kontekstu treće odrednice misije Sveučilišta (služenje društvu). Cjeloživotno obrazovanje međutim treba jasnije pozicionirati na Sveučilištu putem osnivanja centra za cjeloživotno obrazovanje koji će koordinirati i promovirati ponudu cjeloživotnoga obrazovanja na razini Sveučilišta i rad pripadajućih centara na sastavnicama, ali i poticati sve oblike cjeloživotnoga učenja. Treba otvoriti mogućnosti za cjeloživotno obrazovanje koje se odvija u kraćim ciklusima, periodično ili povremeno, ovisno o interesima vanjskih ili unutarnjih dionika. U području cjeloživotnoga učenja u obzir treba uzeti i mogućnosti modernih tehnologija (e-učenje, m-učenje i sl.), ali i osmisliti prikladne organizacijske oblike i osigurati kvalitetu i samoodrživost sustava.

Za opsežnije programe cjeloživotnoga obrazovanja, koji za cilj imaju i dodjelu ECTS bodova treba regulirati proces akreditacije programa. Za kvalitetu svakoga oblika cjeloživotnoga obrazovanja odgovorna je sastavnica koja ga izvodi ili pak Sveučilište u slučaju da se dodjeljuju ECTS bodovi za pojedine module. Pritom sustav treba biti otvoren i fleksibilan kako bi poticao cjeloživotno obrazovanje i učenje uz obogaćivanje i prilagođavanje ponude potrebama tržišta, ali i interesima pojedinaca (studenata i građana).

Razvoj i provedba priznavanja prethodnoga učenja u ovom trenutku predstavljaju prioritet u obrazovnim politikama velikoga broja zemalja Europske unije, a i širom svijeta. Prethodno učenje, kao neformalno i informalno učenje, ostvaruje se najčešće kroz radno iskustvo ili kroz realizaciju osobnoga interesa pojedinca. Priznavanjem prethodnoga učenja podržava se razvitak ljudskoga potencijala, poboljšava stanje na tržištu rada te posebno podržava profesionalni i osobni razvoj pojedinca. Potrebno je započeti s aktivnostima prepoznavanja i procjene potreba, utvrđivanja kategorija



zainteresiranih pristupnika te definiranje sustava za priznavanje prethodnoga učenja na Sveučilištu.

Posebno je važno njegovati ulogu Sveučilišta kao vanjskoga dionika u ostalim sustavima kao što su osnovno i srednje školstvo, drugi javni sustavi, strukovna udruženja i komore te nevladin sektor. Odnos Sveučilišta i profesionalnih udruga i komora već je dugo prisutan u nekim strukama. Sustavno reguliranje toga odnosa pomoglo bi djelatnosti udruga i komora kao i Sveučilišta. S obzirom na to da su vrlo često iste osobe članovi i Sveučilišta i udruga i komora, javlja se problem usklađivanja obaveza, lojalnosti, pa i mogućega sukoba interesa. S druge strane profesionalne udruge i komore mogu znatno pridonijeti radu Sveučilišta, posebno u preporukama kod određivanja kvota, specifičnih sadržaja i kompetencija u profesionalnom djelovanju.

Sveučilište u Zagrebu ima vodeću ulogu u razvoju kreativnoga društva i kreativnih kompetencija kao ključnoga društvenoga i razvojnoga resursa te umjetničkoga i kulturnoga identiteta. Kreativne kompetencije prepoznate su i kao važna strateška odrednica europskih institucija. Kreativni resurs nužan je za razvoj i održivost društva, umjetnosti, kulture i kreativnosti gospodarstva. To se prije svega ostvaruje jačanjem svijesti o suvremenom kulturnom, društvenom i gospodarskom kontekstu u kojem živimo. Kao razvojnu dodanu vrijednost, transfer kreativnih kompetencija u tehnologije i gospodarstvo dinamizira njihovu prepoznatljivost i konkurentnost, ali i društvenu relevantnost. Razvoj i sprega umjetnosti, dizajna, inovativnih komunikacijskih i interaktivnih tehnologija kao i ostalih kreativnih promišljanja, pokretači su suvremenih gospodarstava. Sveučilište će dodatno podržati već postojeće inicijative i suradnje na zajedničkim projektima umjetničkoga područja Sveučilišta u Zagrebu koji kao ishod učenja podižu razinu kvalitete u kulturi i društvu.

### **Kratkoročni i srednjoročni ciljevi:**

Cilj 3.1. Daljnji razvoj STEM studijskih programa koji pridonose tehnološkom razvoju gospodarstva te razvoju društva i kulture;

Cilj 3.2. Pojačano pozicioniranje cjeloživotnoga obrazovanja na Sveučilištu donošenjem relevantnih formalnih dokumenata i osiguravanjem odgovarajuće organizacijske strukture;

Cilj 3.3. Razvoj postojećih i uspostava novih oblika i programa cjeloživotnoga obrazovanja;

Cilj 3.4. Uspostava razvijenoga sustava priznavanja prethodnog (neformalnoga i informalnoga) učenja;

Cilj 3.5. Pojačano uključivanje Sveučilišta u Zagrebu kao aktivnoga, autonomnoga i suradnoga vanjskoga dionika u drugim sustavima u Hrvatskoj i EU-u;

Cilj 3.6. Pojačano sudjelovanje Sveučilišta u Zagrebu u promišljanju razvoja kreativnoga društva, kulture, umjetnosti i gospodarstva na nacionalnoj razini.

### **Dugoročni ciljevi do 2025.**

Sveučilište u Zagrebu će:

- biti središnja institucija u Hrvatskoj koja promišlja i potiče kvalitetne promjene u gospodarstvu, društvu i kulturi u suradnji s drugim dionicima i pritom koristi široki spektar vlastitih kreativnih potencijala, ali i razgranatu mrežu suradnje na nacionalnoj i međunarodnoj razini;
- biti razvijeno obrazovno središte STEM i interdisciplinarnih studijskih programa u skladu sa znanstvenim, gospodarskim i općim društvenim potrebama i promjenama;
- u velikoj mjeri koristiti povezane resurse i potencijal velikoga broja raznorodnih studija na Sveučilištu u Zagrebu s povezanim obrazovno-istraživačkim kreativnim timovima iz različitih područja znanosti i umjetnosti kao izvor interdisciplinarnih inovacijskih kompetencija;
- aktivno sudjelovati u razvoju sustava osnovnoga i srednjega školstva u Hrvatskoj;
- daljnjim internacionalnim povezivanjem aktivno sudjelovati u radu nacionalnih i europskih strateških i stručnih tijela, te surađivati s nevladinim sektorom u svrhu razvoja gospodarstva i demokratskoga društva;
- posebno razmatrati i uvoditi u studijske programe generičke ishode učenja koji direktno potiču razvoj društva i gospodarstva;
- predvodnički pridonositi promišljanju razvoja kreativnoga i odgovornoga društva, kulture, umjetnosti i identiteta posebno u kontekstu suvremenih globalnih dinamika;
- i dalje biti najvažnije obrazovno središte u nacionalnim i značajno u regionalnim i europskim okvirima, s otvorenim i kvalitetnim programima cjeloživotnoga obrazovanja za potrebe tržišta rada, razvoja društva, umjetnosti i kulture, kao i za osobne potrebe pojedinaca u društvenoj zajednici;
- učvrstiti svoju ulogu središnjega nacionalnoga i važnoga regionalnoga centra ekspertize u područjima istraživanja, stvaranja i obrazovanja te zagovornika i promicatelja akademskih vrijednosti u djelovanju unutar i izvan Sveučilišta.

### **3.c. Relevantni kontekst**

Prema Agendi za modernizaciju visokoga obrazovanja u Europi, „visoko obrazovanje, povezano s istraživanjem i inovacijama, igra ključnu ulogu u osobnom razvoju i ekonomskom razvoju i tako osigurava visoko kvalificirane stručnjake i aktivne građane koje Europa treba kako bi kreirala radna mjesta i prosperitet“.<sup>16</sup> Nadalje, cjeloživotno obrazovanje i učenje prepoznati su u međunarodnom, europskom, ali i u hrvatskom kontekstu kao ključni čimbenici održivoga razvoja društva i gospodarstva.

Uloga Sveučilišta u Zagrebu u nacionalnim okvirima bila je povijesno presudna za razvoj, kako društva, kulture i nacionalnoga identiteta tako i gospodarstva. Sveučilište i ubuduće u Hrvatskoj treba u okviru treće odrednice misije (služenje društvu) biti aktivan i otvoren pokretač novih ideja i procesa, posebno u gospodarstvu.

---

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/education/news/20110920\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/20110920_en.htm)

## RAZRADA STRATEŠKIH INICIJATIVA – AKCIJSKI PLAN

### 1. USMJERAVANJE SUVREMENIH STUDIJSKIH PROGRAMA PREMA RAZVOJU ŠIROKOGA SPEKTRA KOMPETENCIJA

#### Kratkoročni i srednjoročni ciljevi:

**Cilj 1.1.** Temeljenje suvremenih studijskih programa na svim razinama studija na ishodima učenja i njihova usklađenost s obrazovnim potrebama studenata i potrebama tržišta rada i društva u cjelini, a u skladu s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom.

#### Aktivnosti:

**A1.1.1.** Unaprjeđenje studijskih programa na temelju ishoda učenja te usklađivanje ishoda učenja sa stručnim i generičkim kompetencijama potrebnim za tržište rada i cjeloživotno obrazovanje (→Strategija istraživanja).

Svaka sastavnica treba revidirati (i) postojeće ishode učenja ovisno o specifičnostima studijskih programa, odnosno struka i potreba gospodarstva, te (ii) ulazne kompetencije za više razine studija. Osim stručnih, potrebno je razvijati generičke kompetencije potrebne za osobni razvoj studenta te tržište rada, u definiranju kojih trebaju sudjelovati i predstavnici poslodavaca.

**Nositelj:** Sveučilišni odbor za upravljanje kvalitetom i ostala relevantna povjerenstva za studijske programe na sastavnicama, kao i radne skupine, nadležni prorektor i prodekani za nastavu

**Vrijeme provedbe:** prvi krug završava do kraja 2014. godine, uz kontinuirano daljnje unaprjeđivanje

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica (nema značajnijih financijskih izdataka)

**Rizici/pretpostavke provedbe:** ishodi učenja za studijske programe nisu definirani ili su definirani, ali se ne provjeravaju; ulaz na više razine studija ne uključuje provjeru ulaznih kompetencija

**Indikator:** zadovoljstvo studenata stečenim znanjima, kompetencijama i vještinama nakon završenoga studija (ankete o zapošljavanju i procjena primjenjivosti stečenih znanja i vještina u praksi), uključivanje alumna u procjenu

ishoda učenja studijskih programa i stupnja osposobljenosti za rad, procjena poslodavaca o kompetentnosti završenih studenata i stupnjem osposobljenosti za rad (anketiranje poslodavaca).

**A1.1.2. Redovito periodično unutarnje vrednovanje studijskih programa koji se trebaju temeljiti na ishodima učenja uz unaprijed definirane ciljeve i kriterije (→Strategija osiguravanja kvalitete).**

Unutarnje vrednovanje studijskih programa provodi se barem svakih pet godina na sastavnicama uz obavezna podnošenja izvješća o aktualnosti i uspješnosti studijskoga programa s obzirom na definirane ishode učenja studija, odnosno kompetencije koje studenti stječu, kao i na indikatore uspješnosti studiranja (vidi poglavlje 2.). Potrebno je olakšati manje izmjene i dopune studijskih programa (do 20%) s ciljem redovitoga unaprjeđenja i osuvremenjivanja programa. Ukoliko sastavnica neće predlagati promjene u predviđenom vremenskom okviru, potrebno je obrazloženje zašto promjene nisu potrebne.

**Nositelj:** Odbor za upravljanje kvalitetom, Radna skupina za studijske programe i ostala relevantna povjerenstva i radne skupine, nadležni prorektor i prodekani za nastavu

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano, za sve studijske programe svakih pet godina (prvi krug završava 2014., drugi 2019. godine itd.)

**Resursi:** nije prepoznata potreba za značajnijim dodatnim sredstvima, osim za pokriće troškova recenzenata i izvjestitelja

**Rizici/pretpostavke provedbe:** ne postoje definirani indikatori uspješnosti studijskih programa; složen sustav vrednovanja i odobravanja većih izmjena i dopuna studijskoga programa iznad 20%

**Indikator:** praćenje učestalosti promjena svakoga studijskoga programa na svim razinama studija; usklađenost studijskih programa sa sličnim programima u zemljama EU-a

**A1.1.3. Sinergijsko povezivanje istovjetnih ili srodnih studijskih programa koji se izvode na različitim sastavnicama osnivanjem zajedničkih interdisciplinarnih studija na svim razinama (→Strategija istraživanja).**

Potrebno je usklađivanje, sinergijsko povezivanje i upotpunjavanje istovjetnih ili srodnih studijskih programa (temeljem A1.1.2.) koji će se provoditi kao zajednički studiji unutar Sveučilišta uz osiguravanje uvjeta za kvalitetno studiranje na ovakvim studijima, posebno onima koji obuhvaćaju više disciplina. Također je potrebno definirati kriterije i pravila za provođenje zajedničkih studija, razmotriti osnivanje prikladnoga

organizacijskoga oblika na Sveučilištu za zajedničke studije te definirati pravno i organizacijsko okruženje.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta, vijeća područja, sastavnice

**Vrijeme provedbe:** do 2018. godine

**Resursi:** nije prepoznata potreba za dodatnim sredstvima, osim za osnivanje organizacijske jedinice za zajedničke studije

**Rizici/pretpostavke provedbe:** paralelizme možemo ustanoviti ako usporedimo ishode učenja studijskih programa i/ili pojedinih kolegija; izostanak prepoznatljive potrebe na sastavnicama za sinergijskim povezivanjem, nepostojanje pravnoga i organizacijskoga okvira za zajedničke studije

**Indikator:** broj zajedničkih studija, broj zajedničkih i sveučilišnih kolegija, smanjenje broja studijskih programa

#### **A1.1.4. Procjena potrebe i opravdanosti dislociranih studija na Sveučilištu te uvođenje online studija**

Potrebno je definirati kriterije za potrebu i izvođenje dislociranih studija, analizirati ekonomsku opravdanost i svrsishodnost dislociranih studija, revidirati uvjete studiranja na dislociranim studijima i izjednačiti kriterije studiranja u skladu s pravilima za osiguravanje kvalitete. Također je potrebno razmotriti mogućnosti upotrebe online studija za netradicionalne grupe studenata<sup>17</sup> te otvoriti mogućnost izvođenja postojećih studija u online obliku i eventualno osnivanje manjeg broja takvih studija.

**Nositelj:** Ured za osiguravanje kvalitete, nadležni prorektor, sastavnice koje izvode dislocirane studije

**Vrijeme provedbe:** do 2017. godine

**Resursi:** sufinanciranje od strane vanjskih dionika te djelomično iz Ugovora s MZOS-om o subvencijama

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nastavna opterećenja i naknada troškova nastavnicima koji sudjeluju u nastavi na dislociranim studijima; administrativna i tehnička podrška te uvjeti studiranja na dislociranim studijima ne ispunjavaju minimalne uvjete osiguravanje kvalitete; za online studije pretpostavka je da budu u skladu s preporukama o kvaliteti

**Indikator:** ispunjavanje minimalnih kriterija za izvođenje dislociranih studija (omjer studenata i nastavnika, prostorni kapaciteti, ostale podrške uspješnom

---

<sup>17</sup> Studenti koji rade, studenti roditelji, studenti vrhunski sportaši itd.

studiranju), uspješnost i kvaliteta studiranja dislociranih studija (završnost); broj online studija

**Cilj 1.2. Uspostavljanje odgovarajuće raspodjele i uspješnosti studenata po područjima (STEM) i razinama studija,<sup>18</sup> uzimajući u obzir buduće potrebe tržišta rada i društva u cjelini, a također u skladu s osobnim potrebama studenata (→Strategija istraživanja).**

### **Aktivnosti:**

#### **A1.2.1. Povećanje završnosti na svim razinama studija**

Potrebno je prepoznati i analizirati uzroke loše završnosti po pojedinim studijskim programima i razinama studija, te definirati kratkoročne i dugoročne ciljeve i aktivnosti koje obuhvaćaju pružanje podrške studentima i nastavnicima te učenju i poučavanju, kao i poboljšanje infrastrukture i opremljenosti sastavnica. Pritom je nužno pridržavanje standarda kvalitete obrazovnih ishoda učenja. Dakle, povećanje završnosti ni u kojem slučaju ne smije ugroziti kvalitetu obrazovanja.

**Nositelj:** Odbor za osiguravanje kvalitete, Centar za savjetovanje i podršku studentima, Ured za e-učenje, povjerenstva za kvalitetu na sastavnicama

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano, prvo izvješće 2014. godine

**Resursi:** dodatna sredstva iz Ugovora s MZOS-om o subvencijama

**Rizici/pretpostavke provedbe:** tromost sustava koji ne dozvoljava provođenje aktivnosti vezano uz povećanje završnosti, dostupnost relevantnih podataka o završnosti

**Indikator:** izvještaji o analizi, praćenju i vrednovanju aktivnosti za skraćenje vremena studiranja za pojedine studijske programe i razine studija, skraćenje vremena potrebno za završetak studija na svim razinama

#### **A1.2.2. Jačanje interesa za STEM skupine studija**

Potrebno je organiziranje promotivnih i edukativnih aktivnosti među osnovnoškolskom i srednjoškolskom populacijom s ciljem povećanja interesa za studije STEM područja. Također je potrebna interakcija s predstavnicima znanstvenih, gospodarskih i ostalih društvenih dionika s ciljem definiranja potreba za profilima stručnjaka, a u skladu s trendovima na tržištu rada i obrazovanja.

---

<sup>18</sup> Preddiplomski, diplomski, integrirani, poslijediplomski specijalistički i doktorski studij.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta i uprave sastavnica, Centar za savjetovanje i podršku studentima

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano do 2020. godine

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica; sredstva vanjskih dionika,

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nezainteresiranost srednjoškolske populacije za STEM studije; neprepoznatljivost kvalifikacija prvostupnika STEM studija na tržištu rada

**Indikator:** broj upisanih studenata u STEM studije, završnost studija i zapošljivost završenih studenata na studijima STEM područja

**A1.2.3. Povećanje broja kolegija i studijskih programa koji se izvode na stranom jeziku s ciljem privlačenja stranih studenata, ali i za „internacionalizaciju kod kuće“ (→*Strategija internacionalizacije*).**

Potrebno je poticati organizaciju i izvođenje kolegija/studijskih programa na stranom (**posebno engleskom**) jeziku uzimajući u obzir interes studenata za upis kolegija/studija na stranom jeziku, financijski aspekt i nastavna opterećenja nastavnika i suradnika uključenih u izvođenje kolegija/studija na stranom jeziku. Ciljevi ove aktivnosti su dvojaki: privlačenje stranih studenata iz EU-a, ali i šire, te „internacionalizacija kod kuće“ za domicilne studente, posebno one koji neće imati mogućnosti sudjelovati u međunarodnoj mobilnosti, već će iskustva komunikacije na stranom jeziku kao i rada u multikulturalnoj sredini steći na Sveučilištu u Zagrebu. Posebno će se poticati paralelno izvođenje studija na hrvatskom i stranom jeziku zbog pružanja jednakih mogućnosti domicilnim studentima za pohađanje studija na hrvatskom i stranom jeziku, ali i zbog racionalizacije resursa. Više razine studija (diplomski i poslijediplomski) pogodnije su za izvođenje programa na stranom (**posebno engleskom**) jeziku.

**Nositelj:** Odbor i Ured za međunarodnu suradnju, nadležni prorektor, prodekani za nastavu i međunarodnu suradnju

**Vrijeme provedbe:** do 2018. godine

**Resursi:** državni proračun, sredstva posebne međunarodne suradnje

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nezainteresiranost nastavnika za izvođenje kolegija/studija na stranom jeziku zbog preopterećenosti u nastavi; mali interes studenata za studije/kolegije na stranim jezicima



**Indikator:** broj kolegija na stranim jezicima, broj studijskih programa na stranim jezicima, interes studenata za upis kolegija/studija na stranim jezicima (broj upisanih studenata za svaku akademsku godinu)

### **Cilj 1.3. Povećanje prepoznatljivosti sveučilišnih kvalifikacija i zapošljivost prvostupnika.**

#### **Aktivnosti:**

#### **A1.3.1. Analiziranje potreba tržišta rada<sup>19</sup> za određenim kvalifikacijama prvostupnika i mogućnostima zapošljavanja te promoviranje kompetencija prvostupnika**

Potrebno je sustavno pratiti i analizirati podatke o zapošljavanju i samozapošljavanju prvostupnika u suradnji s HZZ-om, utvrditi razloge nezapošljavanja i neprepoznavanja kvalifikacija prvostupnika od strane poslodavaca, kroz dijalog s poslodavcima definirati profile stručnjaka s potrebnim kompetencijama za zapošljavanje i samozapošljavanje, organizirati okrugle stolove, sastanke i druge oblike informiranja poslodavaca o stečenim kompetencijama prvostupnika i prednostima u odnosu na kompetencije magistara struke; definirati druge oblike suradnje s vanjskim dionicima kako bi se osigurali kvalitetniji uvjeti studiranja (stipendiranje uz naknadno zapošljavanje prvostupnika), izmijeniti i dopuniti preddiplomske i diplomske studijske programe koji će omogućiti bolje profiliranje kompetencija prvostupnika i magistara struke.

**Nositelj:** Odbor za kvalitetu, nadležni prorektor, prodekani za nastavu, vijeća studija

**Vrijeme provedbe:** do kraja 2014., zatim svake tri godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** aktualnost i dostupnost podataka HZZ-a o zapošljavanju i samozapošljavanju; nezainteresiranost poslodavaca za sudjelovanje u diseminacijskim i ostalim aktivnostima

**Indikator:** izvješće o broju zaposlenih prvostupnika po pojedinim područjima; zajedničke aktivnosti s vanjskim dionicima (npr. tribine, stipendiranje)

#### **A1.3.2. Unaprjeđenje studijskih programa kako bi se osiguralo stjecanje potrebnih kompetencija koje će omogućiti zapošljavanje, samozapošljavanje i vertikalnu mobilnost u studiranju.**

---

<sup>19</sup> Buduće procijenjene potrebe i razvojne projekcije.

Potrebno je obaviti reviziju stručnih i generičkih ishoda učenja studija, osuvremenjivati studije uvođenjem novih sadržaja uzimajući u obzir potrebe studenata i poslodavaca, sukladno trendovima u društvu, uključivati vanjske dionike (poslodavce, strukovna udruženja) u izvedbu studijskih programa (praksa, projektni zadatci i sl.).

**Nositelj:** prodekani za nastavu, vijeća studija ili vijeća sastavnica, koordinatori stručne prakse i terenske nastave

**Vrijeme provedbe:** do kraja 2018. godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nezainteresiranost poslodavaca za suradnju i uključivanje u kreiranje i sudjelovanje u izvođenju određenih oblika nastave

**Indikator:** broj revidiranih preddiplomskih studijskih programa, uključenost vanjskih dionika u nastavni program, broj zajedničkih projekata s poslodavcima

**Cilj 1.4. Usklađivanje upisne kvote i kriterija upisa uzimajući u obzir standarde kvalitete izvođenja studija, interes za pojedini studijski program, potrebe gospodarstva i društva, nacionalne propise te propise i preporuke EU, uz pružanje jednakih mogućnosti pristupa visokom obrazovanju i studiranja svima.**

#### **Aktivnosti:**

**A1.4.1. Usklađivanje upisnih kvota s interesom budućih studenata za studijski program, potrebama tržišta rada, općedruštvenim potrebama i kapacitetima pojedinih sastavnica Sveučilišta, odnosno Sveučilišta u cjelini**

Potrebno je utvrditi upisne kvote na temelju definiranih kriterija (potrebe, kadrovski i infrastrukturni kapaciteti, uspješnost i kvaliteta studijskih programa prema studentskim završnim anketama), u suradnji s HZZ-om i relevantnim europskim agencijama o zapošljavanju u RH i zemljama EU-a. Također je potrebno definirati potrebe za određenim stručnjacima po područjima za nacionalnu razinu vodeći računa o konkurentnosti naših stručnjaka u EU okvirima, i uzimajući u obzir potrebe u bližoj budućnosti (5–10 godina) te gospodarske i općedruštvene trendove u zemlji, zemljama u okruženju i šire. Potrebno je detektirati moguće prijetnje na nacionalnoj razini (nedostatak pojedinih struka i profesija, odljev radne snage iz zemlje) te razvijati aktivnosti kako bi se one spriječile.

**Nositelj:** nadležni prorektor, sastavnice

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** proračun Sveučilišta, Ugovor o subvencijama s MZOS-om

**Rizici/pretpostavke provedbe:** podatci HZZ-a i europskih agencija nisu ažurirani, prostorni i kadrovski kapaciteti su ograničeni i ne dozvoljavaju povećanje kvota; nepostojanje nacionalne strategije razvoja gospodarstva i nacionalne vizije potreba za određenim profilima stručnjaka; interes budućih studenata za određeni studijski program nije u skladu s mogućnostima zapošljavanja nakon završenoga studija

**Indikator:** podatci HZZ-a i relevantnih europskih agencija o zapošljavanju za svaku struku u nacionalnom i europskom okviru; odnos broja upisanih na studijske programe i broja zaposlenih za svaku godinu tijekom određenoga vremenskoga razdoblja; zapošljavanje izvan RH (neovisno o projektima i stipendijama).

#### **A1.4.2. Revizija upisnih kriterija s obzirom na potrebne ulazne kompetencije za svaku razinu studija**

Potrebno je kriterije upisa na svaku razinu studija prilagoditi potrebnim ulaznim kompetencijama (npr. razina ispita iz odgovarajućih predmeta na državnoj maturi). Po potrebi će se provoditi prijemni ispiti i provjere specifičnih znanja/vještina za određene studijske programe, pratit će se uspješnost studiranja, pogotovo na nižim godinama studija s obzirom na definirane ulazne kompetencije i kriterije upisa. Također će se po potrebi uvoditi „mosni kolegiji“ na nižim godinama studija kako bi se ujednačile ulazne kompetencije studenata iz temeljnih kolegija.

**Nositelj:** nadležni prorektor i relevantna povjerenstva, prodekani za nastavu i vijeća sastavnica

**Vrijeme provedbe:** svake godine u listopadu za upis naredne akademske godine

**Resursi:** nije prepoznata potreba za dodatnim sredstvima, osim kod „mosnih kolegija“ koji se financiraju kroz Ugovor s MZOS-om o subvencijama participacija

**Rizici/pretpostavke provedbe:** neusklađenost upisnih kriterija i kvota sa zahtjevima studija (velike upisne kvote, niski upisni kriteriji), neprepoznavanje kompetencija i kriterija koji su prediktori uspješnosti studiranja; fluktuacije u težini ispita i u ocjenama na ispitima državne mature koji su ulazni kriteriji na prvu godinu studija

**Indikator:** uspješnost (na studiju) studenata upisanih prema određenim kriterijima

#### **A1.4.3. Unaprjeđenje i implementacija kriterija za kvalitetno izvođenje studijskih programa (→Strategija osiguravanja kvalitete).**

Potrebno je za svaki studijski program definirati optimalan odnos studenata i nastavnika te potreban prostorni i infrastrukturni kapacitet uzimajući u obzir specifičnosti i cijenu studija, aktualne zakone i pravilnike koji reguliraju zapošljavanje i kadrovsku politiku, kao i ograničenost/specifičnost prostora za sve sastavnice, koje bi trebale izraditi strateški plan za osiguravanje optimalnih uvjeta za kvalitetno studiranje.

**Nositelj:** Odbor za osiguravanje kvalitete, povjerenstva za osiguravanje kvalitete na sastavnicama, nadležni prorektor, prodekani za nastavu

**Vrijeme provedbe:** 2015. godina

**Resursi:** ne prepoznaje se potreba za dodatnim sredstvima

**Rizici/pretpostavke provedbe:** zakonska regulativa onemogućava provođenje autonomne kadrovske politike na Sveučilištu i sastavnicama; nedostatak financijskih ulaganja u potrebne infrastrukturne projekte

**Indikator:** revidirani uvjeti izvođenja studija te izrađen strateški plan razvoja i potreba za svaku sastavnicu kako bi se unaprijedili uvjeti izvođenja studija

#### **A1.4.4. Uspostava poticajnih mehanizama za uspješnost i izvrsnost u studiranju** (→[Strategija osiguravanja kvalitete](#))

Potrebno je razraditi mogućnosti stipendiranja, subvencioniranja i povoljnoga kreditiranja izvrsnih studenata prema transparentnim pravilima i kriterijima, uključivati vanjske dionike u poticajne mehanizme potpore, naročito iz STEM područja, uz mogućnosti naknadnoga zapošljavanja te definirati kriterije izvrsnosti i druge poticajne mehanizme.

**Nositelj:** nadležni prorektor, Središnji ured za studije i upravljanje kvalitetom, Centar za podršku studentima

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** državni proračun, Fond za razvoj Sveučilišta, drugi izvori (alumni, predstavnici gospodarstva i dr.)

**Rizici/pretpostavke provedbe:** neujednačeni kriteriji izvrsnosti između različitih područja i između sastavnica unutar istoga područja; nedovoljan broj različitih oblika poticajnih mehanizama za kontinuirano provođenje sustava nagrađivanja izvrsnosti.

**Indikator:** broj dodijeljenih stipendija, udio drugih oblika potpore i nagrađivanja izvrsnih studenata po sastavnicama i područjima

#### **A1.4.5. Povećanje mogućnosti stipendiranja, subvencioniranja i povoljnoga kreditiranja podzastupljenih skupina studenata (→Strategija podrške studentima).**

Potrebno je razraditi mogućnosti stipendiranja, subvencioniranja i povoljnoga kreditiranja podzastupljenih skupina studenata, s transparentnim pravilima i kriterijima, osigurati druge oblike podrške u studiranju i uvjeta za studiranje studenata s invaliditetom, poput vršnjačke potpore ili asistenata u nastavi te uključivati buduće poslodavce u sustav potpore, uz mogućnost kasnijega zapošljavanja.

**Nositelj:** Centar za podršku studentima, Ured za studente s invaliditetom, nadležni prorektor

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta, drugi oblici potpore (alumni, gospodarski projekti)

**Rizici/pretpostavke provedbe:** neki studijski programi zbog specifičnosti ne upisuju studente s određenim invaliditetom, nepristupačnost prostora i uvjeta na sastavnicama za studente s invaliditetom; nezainteresiranost studenata za sudjelovanje u projektu vršnjačke potpore

**Indikator:** broj podijeljenih stipendija i drugih oblika potpore, udio podzastupljenih skupina u ukupnom broju studenata na Sveučilištu u Zagrebu; broj studenata-asistenata u nastavi, broj studenata koji su završili kolegij Vršnjačka potpora

#### **Cilj 1.5. Ponuda svrsishodnih stručnih studija na Sveučilištu u prikladnom organizacijskom obliku te u skladu s potrebama tržišta rada.**

##### **Aktivnosti:**

#### **A1.5.1. Analiza stručnih studija, uzimajući u obzir načela osiguravanja kvalitete te mogućnosti unaprjeđenja nastave (→Strategija osiguravanja kvalitete).**

Potrebno je kontinuirano analizirati i usklađivati upisne kvote i kriterije s interesom studenata, potrebama tržišta rada i društva u cjelini, provjeravati svrsishodnost ishoda učenja, uspješnost u studiranju i završnost programa. Otvaranje novih stručnih studijskih programa kao i proširivanje kvota za postojeće nije primarna strateška odrednica Sveučilišta. Također je potrebno revidirati uvjete studiranja na stručnim studijima i prilagoditi ih sveučilišnim standardima osiguravajući uvjete kvalitete nastave (kadrovski i infrastrukturni uvjeti, redovito revidiranje programa izmjenama i dopunama). Kroz različite oblike suradnje s vanjskim dionicima (strukovne udruge, privreda i sl.) potrebno je redovito revidirati, dopunjavati i unaprjeđivati nastavni proces na način da studiji imaju dovoljno stručne prakse te da u nastavi u određenoj mjeri sudjeluju i stručnjaci iz prakse

**Nositelj:** nadležni prorektor, prodekani, stručna vijeća na sastavnicama koje izvode stručne studije

**Vrijeme provedbe:** revizija postojećega stanja do kraja akademske godine 2013./14; kontinuirano usklađivanje upisnih kvota i kriterija upisa

**Resursi:** nisu predviđena značajnija financijska ulaganja za prvu fazu

**Rizici/pretpostavke provedbe:** stručni studiji ne ispunjavaju minimalne kriterije za osiguravanje kvalitete studija u odnosu na željenu razinu (standard) kvalitete Sveučilišta (broj nastavnika i suradnika, infrastrukturni kapaciteti, administrativna i tehnička podrška); završeni stručnjaci neprepoznati su na tržištu rada; upisni kriteriji nisu usklađeni s realnim mogućnostima i potrebama

**Indikator:** broj stručnih studija koji se izvode na Sveučilištu u Zagrebu uz ispunjavanje minimalnih kriterija za izvođenje (omjer studenata i nastavnika, prostorni kapaciteti, ostale podrške uspješnom studiranju), uspješnost i kvaliteta studiranja (završnost), prepoznatljivost i zapošljavanje završenih stručnjaka.

#### **A1.5.2. Analiza potreba tržišta rada te prepoznatljivost kvalifikacija nakon završenih stručnih studija s preporukama za daljnji razvoj**

Potrebno je analizirati potrebe tržišta rada za kadrovima koji završavaju pojedine stručne studije te organizirati okrugle stolove i druge aktivnosti na sastavnicama s predstavnicima vanjskih dionika u svrhu prikupljanja informacija o potrebama tržišta rada i društva, kao i definirati potrebne kompetencije za zapošljavanje. Podatci će se upotrijebiti za unaprjeđenje kurikuluma i poboljšanje izvedbenih planova, revidiranje ishoda učenja, posebno na razini preddiplomskih stručnih studija, a definirat će se i preporuke za daljnji razvoj studijskih programa.

**Nositelj:** relevantna povjerenstva i radne skupine na sastavnicama koje izvode stručne studije; sveučilišna povjerenstva, nadležni prorektor

**Vrijeme provedbe:** do kraja 2014. godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** koordinacija tijela i sastavnica koje izvode stručne studije na Sveučilištu; nezainteresiranost predstavnika vanjskih dionika za sudjelovanje u predviđenim aktivnostima

**Indikator:** broj organiziranih javnih tribina i drugih aktivnosti na sastavnicama i Sveučilištu; povećanje zapošljavanja nakon završenih stručnih studija; broj programa s ishodima učenja koji su revidirani u skladu sa zaključcima provedenih aktivnosti

### **A1.5.3. Izrada plana reorganizacije provođenja i strukture stručnih studija**

Temeljem provedenih analiza stručnih studija, sastavnicama i Senatu predložit će se plan reorganizacije provođenja i strukture stručnih studija koji će uključivati i nove organizacijske oblike unutar kojih bi se izvodili stručni studiji, kao što su škole i/ili centri za cjeloživotno obrazovanje kojima će, u skladu s odredbom Statuta Sveučilišta iz 2005., osnivač biti Sveučilište ili relevantna sastavnica Sveučilišta. U tu svrhu koordinirat će se rad više radnih tijela koja već djeluju na razini Sveučilišta (Radna skupina za cjeloživotno obrazovanje, Odbor za upravljanje kvalitetom i sl.) po temi stručnih studija i u tu svrhu osnovati Radna skupina za stručne studije.

**Nositelj:** Povjerenstvo za cjeloživotno učenje, Radna skupina za stručne studije te ostala relevantna povjerenstva na Sveučilištu i sastavnicama, Savjet Sveučilišta

**Vrijeme provedbe:** osnivanje Radne skupine do sredine 2014. godine; plan reorganizacije do sredine 2015. godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i/ili sastavnica na kojima se provodi reorganizacija izvođenja stručnih studija

**Rizici/pretpostavke provedbe:** koordinacija tijela i sastavnica koje izvode stručne studije na Sveučilištu; poteškoće oko osnivanja Radne skupine za stručne studije, otežano planiranje reorganizacije zbog nedovoljnih financijskih i kadrovskih resursa

**Indikator:** Odluka Senata o osnivanju Radne skupine za stručne studije, napravljen plan reorganizacije stručnih studija; odluke Senata o osnivanju škola/centara za cjeloživotno obrazovanje koji će uključivati stručne studije

### **A1.5.4. Definiranje ulazne kompetencije za nastavak studija na diplomskoj sveučilišnoj razini za studente koji su završili usporedivi preddiplomski stručni studij**

Potrebno je kontinuirano pratiti interes za nastavkom studija na diplomskoj sveučilišnoj razini nakon završenoga pojedinoga stručnoga studija te definirati upisne kvote i kriterije prema izlaznim kompetencijama nakon završenoga stručnoga studija. U cilju stjecanja potrebnih ulaznih kompetencija na diplomsku razinu potrebno je organizirati razlikovne semestre ili osigurati polaganje razlikovnih ispita. Također je potrebno transparentno definiranje i predočenje potrebnih ulaznih kompetencija.

**Nositelj:** radne skupine i povjerenstva na sastavnicama, prodekani, voditelji stručnih studija, Radna skupina za stručne studije na Sveučilištu

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nedefinirani ili loše definirani ishodi učenja stručnoga studija; postizanje potrebnih ulaznih kompetencija (temeljna znanja) za nastavak studija na diplomskoj razini; ograničene upisne kvote na diplomskim studijima; otežano organiziranje razlikovnih semestara, upis na stručni studij radi lakšega pristupa diplomskoj razini

**Indikator:** broj studenata koji upisuju diplomsku razinu nakon završenoga stručnoga studija; broj organiziranih razlikovnih semestara po sastavnicama

## **Dugoročni ciljevi do 2025. godine:**

Sveučilište u Zagrebu će:

- djelovati kao sveobuhvatno sveučilište koje učinkovito izvodi atraktivne, kvalitetne i svrsishodne studije u motivirajućem, kreativnom i poticajnom okruženju;
- ostvarivati fleksibilnu i svrhovitu (re)distribuciju studenata po područjima i po razinama, usklađenu s osobnim potrebama studenata, sa strategijom razvoja gospodarstva i potrebama za određenim kvalifikacijama te ostalim društvenim i osobnim potrebama. Poseban naglasak stavljat će se na razvoj kvalitetnih i atraktivnih diplomskih studija koji će privlačiti motivirane studente iz Hrvatske, EU-a i šire;
- pozicionirati se i povećati konkurentnost u nacionalnom, regionalnom i europskom kontekstu s obzirom na kvalifikacije prvostupnika, a posebno magistara struke;
- pružati jednake mogućnosti studiranja i pristupa visokom obrazovanju svima na temelju njihovih kompetencija;
- razvijati stručne studije koji su važni za razvoj gospodarstva i za društvene potrebe u kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja, a organizirani su na otvoren i fleksibilan način uz znatno korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u izvođenju studija i uvažavanje komparativnih prednosti postojećih resursa.

## **2. POTICANJE KREATIVNOSTI, INOVATIVNOSTI I MOTIVIRAJUĆEGA OKRUŽENJA ZA UČENJE**

**Kratkoročni i srednjoročni ciljevi:**

**Cilj 2.1. Razvijanje motivirajućega okruženja za učenje koje potiče kreativnost i inovativnost te internacionalizaciju**

**Aktivnosti:**



### **A2.1.1. Primjena principa „student u središtu nastavnoga procesa“**

U suvremenom procesu učenja i poučavanja uloga studenta se mijenja: od pasivnoga slušača do aktivnoga sudionika u nastavi. Osim usvajanja znanja i razvoja vještina, student sudjeluje u procesu kreiranja nastave. Potrebno je poticati rad u manjim grupama te individualiziran pristup u motivirajućem okruženju za rad, a nastavu koncipirati na način da olakšava usvajanje novih znanja, njihovo logičko povezivanje te zaključivanje.

**Nositelj:** nadležni prorektor i prodekani

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** osigurani materijalni i kadrovski resursi za rad u manjim grupama, (predavaonice, nastavna pomagala, kvalitetni i motivirani nastavnici)

**Indikator:** zadovoljstvo studenata nakon završenoga studija kvalitetom i organizacijom nastave (rezultati sveučilišnih završnih anketa)

### **A.2.1.2. Poticanje i koordiniranje izvannastavnih aktivnosti**

Sveučilište treba poticati, organizirati i koordinirati širok spektar izvannastavnih aktivnosti namijenjenih studentima, alumnima te široj javnosti. Ponudu izvannastavnih aktivnosti koje organiziraju sastavnice potrebno je objaviti na sveučilišnim stranicama akademskoj i široj javnosti. Sudjelovanje studenata u izvannastavnim aktivnostima potrebno je vrednovati Pravilnikom o vrednovanju izvannastavnih aktivnosti. Posebno treba poticati rad studenata u predlaganju, organiziranju i provođenju takvih aktivnosti (npr. studentski simpoziji, tribine, smotre ideja, inovativnosti, stvaralaštva i tehnologija i sl.)

**Nositelj:** nadležni prorektor, prodekani na sastavnicama

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano svake akademske godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** interes studenata, nastavnika i nenastavnoga osoblja za sudjelovanje u izvannastavnim aktivnostima (od organizacije do aktivne participacije); izvannastavne aktivnosti nisu prepoznate niti adekvatno vrednovane

**Indikator:** realizirane izvannastavne aktivnosti na sastavnicama i Sveučilištu, poticajni programi

### **A.2.1.3. Poticanje i koordiniranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i nastavnika (→Strategija internacionalizacije)**

Studenti koji danas studiraju trebat će u svojem poslovnom i privatnom životu uspješno djelovati u internacionalnom i multikulturalnom okruženju tako da iskustvo o tome trebaju steći i tijekom studiranja. Najvažniji instrument jest mobilnost studenata preko različitih europskih (posebno Erasmus) i globalnih programa mobilnosti studenata. S druge strane mobilnost nastavnika, kao i dolazna studentska mobilnost, važne su za iskustvo „internationalizacije kod kuće“. Potrebno je uspostaviti mehanizme za poticanje mobilnosti nastavnika.

**Nositelj:** nadležni prorektor i prodekani

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano svake akademske godine

**Resursi:** europski programi (Erasmus i drugi), globalni programi mobilnosti, bilateralni sporazumi

**Rizici/pretpostavke provedbe:** interes studenata, nastavnika i nenastavnoga osoblja za sudjelovanje u programima mobilnosti

**Indikator:** realizirane mobilnosti imaju trend povećanja

### **Cilj 2.2. Omogućavanje povećane uspješnosti studiranja postizanjem ciljne kvalitete nastave i definiranih ishoda učenja uz osiguravanje podrške studentima.**

#### **Aktivnosti:**

#### **A2.2.1. Usuglašavanja indikatora uspješnosti i njihovo praćenje**

Na razini Sveučilišta potrebno je usuglasiti osnovni skup indikatora uspješnoga studiranja koji trebaju biti kvantitativnoga, ali i kvalitativnoga značaja. Pretpostavlja se da bi taj skup trebao sadržavati sljedeće indikatore uspješnosti: povećanje završnosti, skraćivanje vremena trajanja studija, povećanje zadovoljstva studenata uvjetima studiranja, povećanje motivacije studenata za studij i studiranje, realizacija ishoda učenja, veća stopa zapošljavanja alumna, povećano sudjelovanje studenata u nastavnim i izvannastavnim aktivnostima koje rezultiraju domaćim i međunarodno prepoznatim nagradama i priznanjima i sl. Nakon toga potrebno je uspostaviti sustav operativnoga praćenja indikatora.

**Nositelj:** Odbor za upravljanje kvalitetom i ostala relevantna povjerenstva i radne skupine kao i Savjet Sveučilišta

**Vrijeme provedbe:** do početka 2014. godine

**Resursi:** nisu predviđena značajnija financijska ulaganja za prvu fazu (određivanje indikatora), a praćenje treba predvidjeti preko dijela strategije informatizacije Sveučilišta

**Rizici/pretpostavke provedbe:** uspostava sustava praćenja indikatora otežana je zbog različitih informacijskih sustava koji se koriste na Sveučilištu

**Indikator:** Odluka Senata o praćenju indikatora te implementacija u prikladne postojeće informacijske sustave Sveučilišta

### **A2.2.2. Analiza kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti po pojedinim sastavnicama i studijima kao i uzroka neuspjeha studenata u studiju te uvođenje aktivnosti koje će poboljšati stanje**

Krajem svake akademske godine potrebno je napraviti analizu osnovnih indikatora uspješnosti studiranja kao i rezultata studentske ankete te *ad hoc* kvalitativnih istraživanja (intervjui s nastavnicima, studentima, administrativnim osobljem i sl. te prikupljanja prijedloga za poboljšanje motivacije i podizanje kreativnoga potencijala među studentima i nastavnicima) koja pridonose analizi i pripremi aktivnosti za poboljšanje stanja. Takve aktivnosti se analiziraju na povjerenstvima i odborima koji se bave unaprijeđenjem kvalitete nastave.

**Nositelj:** Centar za podršku studentima, nadležni prorektor, prodekani za nastavu

**Vrijeme provedbe:** na kraju svake akademske godine, kontinuirano provođenje aktivnosti

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica, nacionalni i međunarodni projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** različiti studiji imaju različite potrebe i potrebno je svakoga posebno analizirati

**Indikator:** povećano zadovoljstvo studenata podrškom tijekom studija (studentska izlazna anketa), povećana stopa prolaznosti studija (podaci iz ISVU-a)

### **A2.2.3. Osnivanje Centra za savjetovanje i podršku studentima (→Strategija podrške studentima)**

Potrebno je studentima pružiti podršku u izvannastavnim oblicima koji će pridonijeti boljem postizanju ishoda učenja, zapošljivosti (zapošljavanju) i osobnom razvoju. Objedinit će se aktivnosti Ureda za studente s invaliditetom i Ureda za savjetovanje studenta u jedinstveni Centar za podršku studentima koji će se baviti aktivnostima razvoja akademskih vještina studenta, podržavati razvoj karijere studenata tijekom studiranja, ograničeno pružati podrške i informacije o psihološkom savjetovanju te

podršku studentima s invaliditetom (opisano u posebnom tekstu). Centar će koordinirati rad sličnih centara/ureda podrške koji postoje na sastavnicama.

**Nositelj:** rektor/nadležni prorektor, prijedlog Senatu

**Rok dovršenja:** 2013. godina

**Resursi:** proračun Sveučilišta, Ugovor o subvencijama s MZOS-om

**Rizici/pretpostavke provedbe:** Senat i ostala tijela Sveučilišta prepoznaju važnost Centra; sastavnice koje imaju ovakve centre prepoznaju važnost koordinacije, a ne vide u Centru konkurenciju njihovim aktivnostima; moguće je zaposliti kompetentne savjetnike u okvirima sredstava koja su na raspolaganju

**Indikator uspješnosti:** Senat je potvrdio osnivanje Centra; u Centru su zaposlena dva savjetnika za studente

#### **A2.2.4. Razvijanje sustava podrške studentima u procesu akademskoga razvoja te razvoja karijere (→Strategija podrške studentima)**

Centar za podršku studentima Sveučilišta osmišljava i provodi aktivnosti (savjetovanja, treninge, tečajeve, online aktivnosti i sl.) koje potiču razvoj akademskih vještina i razvoj karijere, ali i motivaciju studenata za studij, studiranje i istraživanje. Pritom surađuju s dionicima izvan Sveučilišta i koordiniraju rad sličnih centara/ureda na sastavnicama.

**Nositelj:** Centar za podršku studentima

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica, nacionalni i međunarodni projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** velik broj studenata Sveučilišta ima potrebu za podrškom, a resursi su nedostatni (odgovor na rizik: upotreba e-učenja i usluga poduprtih informacijskom i komunikacijskom tehnologijom)

**Indikator:** povećano zadovoljstvo studenata podrškom tijekom studija (studentska izlazna anketa), povećana stopa završnosti studija (podaci iz ISVU-a)

### **Cilj 2.3. Povećanje kvalitete nastave osiguravanjem podrške nastavnicima u unaprjeđenju nastavničkih kompetencija**

#### **Aktivnosti:**

##### **A2.3.1. Promoviranje stručnosti, kompetentnosti i digniteta sveučilišnoga nastavnika unutar Sveučilišta, ali i u društvu**

Sveučilišni nastavnik ima odgovornost prema studentima, akademskoj zajednici i društvu prenositi znanja i poticati razvoj kreativnosti i inovativnosti koristeći pritom suvremene tehnologije i primjerene nastavničke metode. Također kontinuirano razvija i unaprjeđuje svoje istraživačke i nastavničke kompetencije. U proces učenja i poučavanja uključuje svoja znanstveno-istraživačka iskustva i stručna znanja. Odgovornost, motiviranost, kreativnost i samokritičnost osiguravaju dignitet sveučilišnoga nastavnika na Sveučilištu i izvan njega.

Sveučilište teži postati obrazovno središte s visokim postotkom kvalitetnih nastavnika te prepoznaje i nagrađuje izvrsnost u nastavi.

**Nositelj:** nadležni prorektor, Odbor za osiguravanje kvalitete, Povjerenstva za osiguravanje kvalitete na sastavnicama

**Rok dovršenja:** kontinuirano

**Resursi:** nisu prepoznati posebni resursi

**Rizici/pretpostavke provedbe:** pretpostavka je da Sveučilište prepoznaje važnost unaprjeđenja nastavničkih kompetencija i potrebe poticanja izvrsnosti u nastavi; nastavnici su motivirani za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija

**Indikator:** pozitivan trend rezultata anketa za procjenu rada nastavnika

### **A2.3.2. Osnivanje Centra za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija**

Senat je u prosincu 2013. donio odluku o osnivanju Centra koji će koordinirati aktivnosti sastavnica u tom području, ali i uspostaviti nove usluge dostupne svim nastavnicima pod jednakim uvjetima. U prvom će kratkoročnom razdoblju (dvije godine) zapošljavati dvije osobe koje će organizirati aktivnosti za kontinuirano usavršavanje nastavnika i unaprjeđenje nastavničkih kompetencija. Naglasak će pritom biti na uspostavi kreativnoga i motivirajućega obrazovnoga okruženja kao i pristupima obrazovanju koje Sveučilište podupire (student u središtu procesa obrazovanja, kurikulum temeljen na ishodima učenja, uključenost /*widening participation, access*/, načini vrednovanja ishoda učenja, ocjenjivanje, e-učenje i sl.). Centar će koordinirati aktivnosti i stručnjake koji postoje na sastavnicama, a bave se ovim temama. Barem jedan savjetnik u Centru imat će doktorat znanosti u području obrazovanja. Posebna će se pažnja posvetiti inicijalnoj edukaciji nastavnika, tj. edukaciji asistenata, doktoranada i docenata, ali i unaprjeđenju nastavničkih kompetencija nastavnika za čije su nastavničke kompetencije studenti, kolege nastavnici ili sam nastavnik indicirali potrebu unaprjeđenja. Dugoročno će se Centar ekipirati s više zaposlenika, a moguće je da preraste u Centar za unaprjeđenje kompetencija zaposlenika (*staff development*). Centar će uspostaviti sustav unutarnjega i vanjskoga unaprjeđenja kvalitete svojega djelovanja.

**Nositelj:** rektor/nadležni prorektor, Senat Sveučilišta

**Rok dovršenja:** 2013 Odluka o osnivanju, zapošljavanje prva polovica 2014

**Resursi:** kratkoročno Ugovor o subvencijama s MZOS-om; dugoročno proračun Sveučilišta i sastavnica te projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** Senat i ostala tijela Sveučilišta prepoznaju važnost Centra; sastavnice koje imaju ovakve centre prepoznaju važnost koordinacije, a ne vide u Centru konkurenciju njihovim aktivnostima; rizik: moguće je zaposliti kompetentne savjetnike u okvirima sredstava koja su na raspolaganju

**Indikator:** Odluka Senata o osnivanju te zapošljavanju

### **A2.3.3. Unaprjeđenje nastavničkih kompetencija kontinuiranom edukacijom nastavnika**

Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija priprema radionice, treninge, seminare kao i online materijale, tečajeve, forume i sl. Pri pripremi materijala i događaja vodi se briga o vodećim pristupima nastavi koji su definirani ovom strategijom. Centar će surađivati s drugim Centrima (npr. Centar za e-učenje, Centar za cjeloživotno obrazovanje....) u osiguravanju kontinuirane edukacije nastavnika.

**Nositelj:** nadležni prorektor/Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija

**Rok dovršenja:** kontinuirano

**Resursi:** kratkoročno Ugovor o subvencijama s MZOS-om; dugoročno proračun Sveučilišta i sastavnica te projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** uvjeti Rektorskoga zbora, odnosno Sveučilišta uzimaju u obzir potrebu kontinuiranoga unaprjeđenja nastavničkih kompetencija; pretpostavka: motivirani i suradljivi nastavnici

**Indikator uspješnosti:** povećanje udjela nastavnika na Sveučilištu koji prolaze oblike kontinuiranoga obrazovanja iz ponude Centra

### **Cilj 2.4. Usuglašavanje kriterija i postupaka za ocjenu nastavničkih kompetencija koji promiču izvrsnost u nastavi u izborima u znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i suradnička zvanja**

#### **Aktivnosti:**

#### **A2.4.1. Analiza i prepoznavanje izvrsnosti nastavnika u nastavi**

Važan preduvjet motiviranja nastavnika za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija jest prepoznavanje kriterija izvrsnosti u nastavi, ali i postavljanje temeljnoga standarda nastavničkih kompetencija sveučilišnoga nastavnika. Ova dva procesa trebaju se provoditi paralelno kako bi se s jedne strane osigurali minimalni standardi kvalitete nastave i nastavnika na Sveučilištu na svim sastavnicama i za sve studente, a s druge strane poticala izvrsnost i inovativnost u radu nastavnika. Standarde treba izraditi na način da se prepoznaju specifičnosti područja, ali i da se ocjena temelji na različitim pokazateljima, a to znači da pored studentske ankete treba uzeti u obzir i kvalitativne

pokazatelje kao što su istorazinska recenzija, samovrednovanja itd. Pritom treba uzeti u obzir međunarodna iskustva i kriterije, ali odgovornost za izradu kriterija izvrsnosti u nastavi snosi Sveučilište (opći kriteriji), odnosno sastavnice (specifičnosti).

**Nositelj:** Odbor za upravljanje kvalitetom / Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija / Ured za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu

**Rok dovršenja:** 2014. godina

**Resursi:** kratkoročno Ugovor o subvencijama s MZOS-om; dugoročno proračun Sveučilišta i sastavnica te europski i nacionalni projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** ljudski kapaciteti za provođenje analize, (ne)usporedivost rezultata nastavnika različitih grupa predmeta

**Indikator uspješnosti:** objavljena analiza i preporuke za utvrđivanje minimalnih standarda i poticanje izvrsnosti

#### **A2.4.2. Utvrđivanje i primjena jasnih kriterija za prepoznavanje nastavničkih kompetencija u izborima u zvanja i kod uređivanja radnih obveza (→[Strategija osiguravanja kvalitete](#))**

Na temelju analize i preporuka Odbora za upravljanje kvalitetom te podrške na razini vijeća područja, Senat treba prihvatiti minimalne standarde kvalitete nastave i nastavnika kao i mjere za poticanje izvrsnosti u nastavnom radu. Odluka treba sadržavati i odgovornosti te način postupanja ukoliko nastavnik ne udovoljava minimalnim standardima te način i rokove periodične revizije kriterija i standarda.

**Nositelj:** nadležni prorektor / Odbor za upravljanje kvalitetom / Senat

**Rok dovršenja:** jesen 2014.

**Resursi:** nisu prepoznati posebni resursi

**Rizici/pretpostavke provedbe:** Senat i vijeća područja prepoznaju važnost teme unaprjeđenja kvalitete

**Indikator uspješnosti:** Senat je prihvatio minimalne standarde i mjere za poticanje izvrsnosti

#### **A2.4.3. Primjena standarda i mjera poticanja u postupcima sustava osiguravanja kvalitete nastave i nastavnika (→[Strategija osiguravanja kvalitete](#))**

Prihvaćene standarde i mjere osiguravanja kvalitete nastave i nastavnika potrebno je primjenjivati u relevantnim postupcima uz mogućnost revizije u periodičnim razmacima koji su definirani odlukom Senata. Sveučilište će posebno poticati razvoj kulture kvalitete u studiranju, nastavi i istraživanju.

**Nositelj:** povjerenstva za izbore u zvanja; uprave sastavnica i Uprava Sveučilišta

**Rok dovršenja:** kontinuirano

**Resursi:** nisu prepoznati posebni resursi, osim onih koji se već sada angažiraju

**Rizici/pretpostavke provedbe:** Senat i vijeća područja prepoznaju važnost teme unaprjeđenja kvalitete

**Indikator uspješnosti:** pozitivan trend rezultata studentskih anketa vezanih uz kvalitetu nastave i nastavnika

### **Cilj 2.5. Povezivanje svih elemenata kurikuluma (opterećenje studenata, nastavne metode, metode ocjenjivanja, resursi za izvođenje nastave) s definiranim ishodima učenja**

#### **Aktivnosti:**

##### **A2.5.1. Promoviranje vodećih pristupa obrazovanju među nastavnicima i studentima**

Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija prati recentna istraživanja, ali i provodi projekte u području istraživanja i razvoja metodičkih pristupa koji podržavaju podizanje kvalitete učenja i poučavanja koje je usmjereno ka postizanju stručnih i generičkih ishoda učenja, te na formiranje motivirajućega okruženja za učenje i kreativni rad. Temeljem toga promovira relevantne pristupe i metode putem radionica, e-kolegija, publikacija i sl. među nastavnicima i ostalim zainteresiranim zaposlenicima te sudjeluje u njihovoj implementaciji u procesu učenja i poučavanja. U suradnji s Centrom za podršku studentima razvija edukativne programe za razvoj akademskih vještina za studente.

**Nositelj:** nadležni prorektor / Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija i Centar za podršku studentima

**Rok dovršenja:** kontinuirano

**Resursi:** kratkoročno Ugovor o subvencijama s MZOS-om; dugoročno proračun Sveučilišta i sastavnica te projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nastavnici prihvaćaju nove pristupe

**Indikator uspješnosti:** broj nastavnika i studenata koji sudjeluju u promotivnim aktivnostima

##### **A2.5.2. Povezivanje metoda izvođenja nastave kao i praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja studenata s ishodima učenja uzimajući u obzir njihovo opterećenje (ECTS)**

Postizanje ishoda učenja na razini studijskih programa moguće je jedino ako se već u fazi razvoja/revizije kurikuluma krovni ishodi učenja s razine programa konkretiziraju i



spuste na razinu kolegija. Tako će se osigurati pokrivanje svih ishoda učenja, izbjeći redundancija i optimizirati resursi te će se na temelju toga revidirati studijski programi. Na razini kolegija metode izvođenja nastave kao i ocjenjivanje trebaju biti usmjereni na osiguravanje postizanja ishoda učenja, a sve to treba biti planirano na način da prosječnom studentu omogućava izvršenje obaveza u planiranom opterećenju (ECTS). Radionice i ostali oblici edukacije trebaju biti usmjereni na ove elemente, ali i rad pojedinih voditelja studija i vijeća studija.

**Nositelj:** nadležni prorektor / Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija/nadležna tijela sastavnice (voditelji studijskih programa / nastavnici, odbori / povjerenstva za unaprjeđenje nastave i studijske programe)

**Rok dovršenja:** kontinuirano

**Resursi:** kratkoročno Ugovor o subvencijama s MZOS-om; dugoročno proračun Sveučilišta i sastavnica te projekti

**Rizici/pretpostavke provedbe:** ljudski kapaciteti za provođenje provjere

**Indikator uspješnosti:** broj studijskih programa koji se uspješno planiraju/revidiraju u skladu s danim principima

## **Cilj 2.6. Unaprjeđenje kvalitete nastave i postizanje ishoda učenja uspostavom primjerene razine i kvalitete e-učenja.**

E-učenje sastavni je i integralni dio procesa sveučilišnoga obrazovanja. Sustavno uvođenje e-učenja pridonosi kvaliteti sveučilišnoga obrazovanja, koje se temelji na ishodima učenja sa studentima u središtu obrazovnog procesa. Na temelju uspostavljenih planova postizanja ishoda učenja u studijskom procesu posebno će se razvijati prikladne i inovativne metode i tehnologije e-učenja koje će podići motivaciju studenata za studiranje te kreativan i istraživački rad. Na Sveučilištu u Zagrebu u pravilu se primjenjuje mješoviti oblik e-učenja koji omogućava korištenje najbolje prakse poučavanja u fizičkom i virtualnom okruženju.

### **Aktivnosti:**

#### **A2.6.1. Razvoj cjelovitoga sveučilišnoga virtualnoga okruženja za učenje i poučavanje**

Sveučilišno virtualno okruženje za učenje i poučavanje omogućava prisutnost svih kolegija u virtualnom prostoru za e-učenje, odnosno omogućava da svaki kolegij ima svoju e-inačicu. Pritom će se podržavati razvoj na razini Sveučilišta, ali i razvoj na razini sastavnica. Osim prisutnosti u virtualnom prostoru, nastavnike se potiče da uvođenjem tehnologija e-učenja promijene i prilagode nastavne metode u obrazovanju temeljenom na ishodima učenja sa studentima u središtu obrazovnoga procesa te na taj način podignu kvalitetu obrazovanja i postizanje ishoda učenja, kao i motivaciju studenata.

Potrebno je težiti tome da svaki e-kolegij ima svoju inačicu na 2. razini primjene tehnologija e-učenja (olakšanje usvajanja znanja integracijom sustava za e-učenje s klasičnom nastavom: koristi se sustav za e-učenje u kojem je nastavni materijal organiziran prema nastavnim cjelinama, koriste se forumi za komunikaciju studenata s nastavnikom i među studentima, zatim studentima su dostupne samoprovjere znanja nakon pojedinih nastavnih cjelina te imaju mogućnost predaje zadaća i ocjenjivanje putem sustava za e-učenje. Osim sustava za e-učenje, koriste se i videokonferencije, sustavi za *webinare*, *e-portfolio* sustav i dr.).

**Nositelj:** Centar za e-učenje, prorektor za studente i studije

**Vrijeme provedbe:** 2015. godine svi kolegiji imaju e-inačicu na 2. razini primjene tehnologija e-učenja, kontinuirano

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** neinformiranost i nezainteresiranost uprava sastavnica/nastavnika o mogućnostima primjene e-učenja u unaprijeđenju kvalitete obrazovnoga procesa

**Indikator:** zadovoljstvo studenata primjenom inovativnih nastavnih metoda i tehnologija e-učenja u nastavi, aktivno uključivanje u obrazovni proces te postizanje boljih rezultata; zadovoljstvo nastavnika radom studenata i ostvarivanjem ishoda učenja te boljom prolaznošću na kolegiju; motiviranost nastavnika za rad sa studentima u inovativnom i kreativnom okruženju

#### **A2.6.2. Definiranje sveučilišnih standarda i preporuka za materijale za e-učenje** (→[Strategija osiguravanja kvalitete](#))

Potrebno je definirati pedagoške i tehničke standarde i preporuke za materijale za e-učenje kako bi se osigurala njihova kvaliteta i kompatibilnost s drugim sadržajima te definirati kriterije i postupak odobravanja i vrednovanja materijala za e-učenje. Osim toga treba urediti prava intelektualnoga vlasništva, prava Sveučilišta te prava sastavnica i nastavnika vezano uz e-kolegije i materijale za e-učenje na Sveučilištu. Također treba osigurati ravnopravnost tih materijala te e-kolegija pri odlučivanju o napredovanju nastavnika u izboru u zvanja (tražiti izmjenu uvjeta Rektorskoga zbora za izbor u nastavna i znanstveno-nastavna zvanja kako bi se uzeli u obzir e-kolegiji 3. razine).

**Nositelj:** Povjerenstvo za e-učenje, Odbor za upravljanje kvalitetom, Ured za e-učenje Sveučilišta / Centar za e-učenje SRCE-a

**Vrijeme provedbe:** do 2015. godine

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** prihvaćanje prijedloga izmjene uvjeta za izbor u zvanja od strane Rektorskoga kolegija i Senata te Rektorskoga zbora.

**Indikator:** sve veće inzistiranje nastavnika da se njihov trud i uloženi rad u unaprjeđenje nastavnoga procesa primjenom novih tehnologija i nastavnih metoda adekvatno vrjednuje i priznaje.

### **A2.6.3. Definiranje i provedba vrednovanja e-kolegija (→Strategija osiguravanja kvalitete)**

Potrebno je uvesti postupak vrednovanja e-kolegija, koji će sadržavati tehničku, sadržajnu (stručnu), pedagoško-metodičku i motivacijsko-kreativnu komponentu recenzije e-kolegija, koji će se provesti prije nego se e-kolegiji pokrenu/objave na razini Sveučilišta, odnosno koriste u postupku izbora u zvanje ili na zahtjev nastavnika. Također je potrebno uvesti marku kvalitete e-kolegija UniZG (jednom godišnje evaluirati zahtjeve, a marku dodijeliti na tri godine) kao i licenciju zaštite autorskih prava (otvorenoga tipa kao *Creative Commons*).

**Nositelj:** nadležni prorektor, Povjerenstvo za e-učenje, Ured za e-učenje, nadležni prodekan i povjerenstva na sastavnicama

**Vrijeme provedbe:** do 2015. godine potrebno je definirati proceduru i kriterije za vrednovanje e-kolegija (službeno vrednovanje, samovrednovanje) i izraditi kriterije za marku kvalitete e-kolegija UniZG

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nastavnici ne žele pokazati svoje e-kolegije, nedovoljan broj e-kolegija na razini 2 i 3 primjene tehnologija e-učenja

**Indikator:** broj e-kolegija koji imaju marku kvalitete UniZG, recenzirani e-kolegiji za potrebe postupka izbora u zvanje

### **A2.6.4. Primjena e-portfolio sustava u akademskom okruženju**

Primjena e-portfolioja u obrazovnom procesu je višestruka. Osim kao sustav unificiranoga evidentiranja stečenih kvalifikacija i iskustava tijekom obrazovanja, koji omogućava studentima praćenje svojega napretka kao i organiziranje i predstavljanje stečenih znanja i kvalifikacija, naglasak će se staviti na *e-portfolio* kao nastavnu aktivnost koja može znatno pridonijeti postizanju ishoda učenja u kolegiju, praćenju napretka studenata i formativnom vrednovanju. Također je prepoznata mogućnost i vrijednost

korištenja e-portfolija u dokazivanju kompetencija poslodavcima kod zapošljavanja, administraciji (*e-portfolio* nastavnika koji obuhvaća napredovanje i ostvarivanje programa rada, angažman nastavnika; u razvoju karijere djelatnika Sveučilišta – akademska iskaznica) te kod alumna (povezanost s bivšim studentima). Stoga će se nastaviti edukacija nastavnika te održavanje sveučilišnoga sustava e-portfolija.

**Nositelj:** Centar za e-učenje, nadležni prorektori, sastavnice

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano (akademska iskaznica 2016. godine)

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nastavnici prihvaćaju nove pristupe

**Indikator:** broj e-kolegija koji koriste *e-portfolio* u obrazovnom procesu, broj studenata i nastavnika koji imaju svoj e-portfolio

#### **A2.6.5. Primjena suvremenih tehnologija, alata i pristupa u obrazovnom procesu**

U cilju unaprjeđenja kvalitete nastave treba poticati primjenu novih tehnologija, alata i pristupa u obrazovnom procesu. U okviru Centra za e-učenje i Centra za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija, kao i odgovarajućih centara sastavnica, potrebno je organizirati radionice, tečajeve i seminare za edukaciju nastavnika o suvremenim tehnologijama, alatima i pristupima te nastojati osigurati mogućnost korištenja tih alata na sveučilišnoj razini. Kroz Centar za podršku studentima potrebno je organizirati i edukaciju studenata na ovu temu.

**Nositelj:** Centar za e-učenje, Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija, Centar za podršku studentima

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nastavnici i studenti prihvaćaju nove tehnologije

**Indikator:** broj kolegija koji koriste suvremene tehnologije, alate i pristupe u obrazovnom procesu

### **A2.6.6. Otvoreni obrazovni sadržaji i otvoreni pristup**

U cilju unaprjeđenja kvalitete obrazovnoga procesa i omogućavanja dostupnosti obrazovanja svima pod jednakim uvjetima potiče se izrada materijala za učenje i poučavanje koji će se objaviti kao otvoreni obrazovni sadržaji (MOOC) kao i otvoreni pristup digitalnim znanstvenim informacijama. Također je potrebno urediti pitanje prava intelektualnoga vlasništva te definiranje međusobnih odnosa i prava Sveučilišta/sastavnica i nastavnika-autora. U okviru Centra za e-učenje organizirat će se predavanja i druge promotivne aktivnosti u cilju upoznavanja nastavnika s otvorenim obrazovnim sadržajima i otvorenim pristupom. Također se planira uspostava sveučilišnoga repozitorija materijala za e-učenje koji će sadržavati i materijale izrađene kao otvorene obrazovne sadržaje.

**Nositelj:** nadležni prorektor, Centar za e-učenje

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano, do kraja 2015. uspostava repozitorija materijala za e-učenje

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nastavnici prihvaćaju nove pristupe

**Indikator:** neinformiranost nastavnika o otvorenim obrazovnim sadržajima, nesklonost dijeljenju vlastitih nastavnih materijala

### **A2.6.7. Razvoj online studija i programa cjeloživotnoga učenja u online obliku, kao i pripadnih postupaka za vrednovanje studija (→[Strategija osiguravanja kvalitete](#)).**

E-učenje se, zbog prednosti koje donosi, intenzivno primjenjuje upravo u programima cjeloživotnoga učenja pa postoji mogućnost aktivnijega uključivanja Sveučilišta na tržište obrazovnih usluga. Sveučilište se treba aktivnije uključiti u kontinuirano cjeloživotno obrazovanje izvođenjem aktivnosti namijenjenih široj ili ciljanoj populaciji te aktivnosti namijenjenih stručnoj populaciji sveučilišne razine (mogućnost dodjeljivanja ECTS bodova).

Razvoj online studija još je jedan oblik obrazovanja koji postaje sve popularniji, a omogućava pristup Sveučilištu široj skupini studenata. Uz postojeće kriterije za vrednovanje online studija koje je usvojilo Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, Sveučilište treba donijeti odluku prihvaća li ove kriterije i u kojoj mjeri te uskladiti postojeća pravila i uvjete vrednovanja studija s ovim kriterijima. Također je potrebno definirati proceduru za vrednovanje online studija (svakako predvidjeti i vrednovanje tehničkoga dijela vezano uz online studije), koji otvaraju veći pristup stranih studenata Sveučilištu te jaču internacionalizaciju Sveučilišta.

**Nositelj:** nadležni prorektor, Radna skupina za cjeloživotno učenje, Radna skupina za studijske programe, Povjerenstvo za e-učenje, Ured za e-učenje

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** Ugovor o subvencijama s MZOS-om; državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** završnost on-line studija, razrađeni kriteriji vrednovanja on-line studija

**Indikator:** povećan broj studenata, veća prepoznatljivost Sveučilišta na lokalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini

### **Dugoročni ciljevi do 2025. godine:**

#### **Sveučilište u Zagrebu će:**

- biti otvoreno i atraktivno središte za studiranje motiviranih studenata;
- osiguravati kvalitetno inovativno i relevantno visoko obrazovanje, internacionalno prepoznatljivo i inkluzivno, koje svojim studentima, bez obzira na podrijetlo, socijalni status i druga obilježja, omogućuje stjecanje:
  - d. kvalifikacija koje su relevantne na globalnom tržištu rada,
  - e. vrijednosti i sposobnosti koje su važne za razvoj demokratskoga civilnoga društva i osobni razvoj studenta,
  - f. vještina koje će im omogućiti da budu građani svijeta i uspješno žive i rade u raznovrsnim (*diversificiranim*) sredinama i društvima;
- izvoditi akademski poticajne te gospodarski i društveno relevantne studijske programe koji:
  - e. uključuju suvremene istraživačke i stvaralačke pristupe i znanja u području studija,
  - f. stavljaju naglasak na kreativni i fleksibilni pristup sadržajima i načinu postizanja ishoda personaliziranoga učenja,
  - g. razvijaju kod studenata dubinsko znanje i razumijevanje, omogućuju stvaranje novih vrijednosti (inovativnost, kreativnost), kao i razvoj relevantnih vještina i stavova,
  - h. izlaze iz uskih granica disciplina tako da uključuju interdisciplinarna i multidisciplinarna znanja i pristupe;

- poticati motivirajuće, kreativno i podržavajuće okruženje za poučavanje i učenje koje uključuje:
  - g. motivirane, odgovorne, te istraživački, stvaralački i metodički kvalificirane nastavnike (profesore i asistente),
  - h. primjenu suvremenih metoda poučavanja temeljenih na pristupu koji je usmjeren prema studentu i postizanju ishoda učenja,
  - i. poticanje aktivnoga sudjelovanja studenata u učenju i preuzimanju odgovornosti za osobni rad i napredak,
  - j. potporu studentu pri ulazu i prilagodbi na Sveučilištu kao i savladavanje prepreka tijekom studija,
  - k. poticanje sudjelovanja studenata u kreativnim izvannastavnim aktivnostima i programima razvoja karijere,
  - l. upotrebu e-učenja i ostalih suvremenih načina učenja i poučavanja koji pridonose postizanju ishoda učenja i motiviranju studenata za učenje i razvoj akademskih i osobnih ciljeva.

### 3. USMJERAVANJE OBRAZOVANJA I DJELOVANJA PREMA RAZVOJU GOSPODARSTVA, DRUŠTVA I KULTURE

**Kratkoročni i srednjoročni ciljevi:**

**Cilj 3.1. Daljnji razvoj STEM studijskih programa koji pridonose tehnološkom razvoju gospodarstva te razvoju društva i kulture.**

**Aktivnosti:**

**A3.1.1. Jačanje postojećih i pokretanje novih STEM studijskih programa u skladu sa znanstvenim, gospodarskim i općim društvenim promjenama (aktivnost vezana uz A1.2.2.)**

Potrebna je suradnja s gospodarstvenicima (*alumnima*) te državnom i lokalnom upravom u cilju promocije STEM područja, ali i ulaganje dodatnih sredstava za razvoj postojećih i pokretanje novih interdisciplinarnih studija. Također je potrebno osnovati zajednička povjerenstava, odbore i tijela pri Sveučilištu i drugim institucijama, uključivati vanjske dionike u razvojni proces, od pripreme kurikuluma do osiguravanja uvjeta za održavanje terenske i praktične nastave (studentske prakse), te uvesti nove sadržaje koji se temelje na istraživačkim, nastavnim, tehnološkim, političkim, socijalnim i kulturnim promjenama u suradnji s vanjskim dionicima.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta i uprave sastavnica, Centar za savjetovanje i podršku studentima (karijerno savjetovalište)

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano do 2020. godine

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica; sredstva ostalih dionika koji imaju interes za razvoj novih studija, potrebna namjenska sredstva

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nezainteresiranost srednjoškolske populacije za STEM studije; neprepoznatljivost kvalifikacija nakon završenih STEM studija na tržištu rada; nedostatak projekcije gospodarskoga razvoja, multipliciranje studijskih programa i/ili sadržaja koji već postoje.

**Indikator:** broj upisanih studenata u STEM studije, završnost studija i zapošljivost završenih studenata na studijima STEM područja; broj novih studijskih programa u zadanom vremenskom okviru prema područjima, uključenost vanjskih dionika u kreiranje i izvođenje studijskih programa (studentska praksa, terenska nastava, projektni zadatci).

**A3.1.2. Pokretanje interdisciplinarnih kreativnih suradnji, programa, laboratorija, projekata, modula i kolegija**



Potrebno je iskoristiti postojeće resurse i potencijal velikoga broja raznorodnih studija na Sveučilištu u Zagrebu i povezati kreativne timove iz različitih područja umjetnosti i znanosti u svrhu razvoja stvaralačke suradnje. Uz podršku Sveučilišta i sastavnica s ciljem stvaranja kreativno-obrazovnih platformi i nastavnih planova, na visokoj razini međusobnoga uvažavanja, moguć je razvoj kreativnih, inovativnih, istraživačkih kompetencija i inicijativa. Aktivnosti su provedive na svim sveučilišnim razinama, a moguće su i u suradnji s vanjskim dionicima te na razini cjeloživotnoga obrazovanja, počevši s pilot-projektima za stvaranje interdisciplinarnih platformi u umjetničkim, kulturnim, društvenim i tehnološkim projektima i kreativnom gospodarstvu.

**Nositelj:** Sveučilište, sastavnice, nastavnici, relevantne radne skupine, nadležni prorektor, prodekan za nastavu, dionici iz područja kulture i gospodarstva

**Vrijeme provedbe:** prvi krug započinje 2014., daljnje aktivnosti se odvijaju kontinuirano

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica, drugi izvori, zainteresirani dionici

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nedovoljan interes za interdisciplinarnu suradnju i inovativne procese; ishodi učenja usko su povezani uz pojedine struke; inzistiranje na tradicionalnim uskostručnim ulaznim kompetencijama; otežana implementacija u strukturirane studijske programe i ostale aktivnosti; nepovezanost s dionicima

**Indikator:** broj ostvarenih inicijativa i zajedničkih nastavnih programa/kolegija, zadovoljstvo studenata stečenim znanjima, kompetencijama i vještinama na ponuđenim suradnjama, programima, laboratorijima, projektima, modulima i kolegijima (ankete i procjena primjenjivosti stečenih kompetencija i vještina), broj uspješnih kreativnih projekata

**Cilj 3.2. Pojačano pozicionirano cjeloživotno obrazovanje na Sveučilištu donošenjem relevantnih dokumenata i osiguravanjem odgovarajuće organizacijske strukture**

**Aktivnosti:**

**A3.2.1. Osnivanje i ustrojavanje sveučilišnoga Centra za cjeloživotno obrazovanje te donošenje akcijskoga plana cjeloživotnoga obrazovanja uz odgovarajuću pravnu regulativu**

Centar za cjeloživotno obrazovanje (ili odgovarajuća *spin-off* struktura) koordinira i promovira ponudu cjeloživotnoga obrazovanja na razini Sveučilišta i potiče sve oblike cjeloživotnoga učenja. Sveučilišni Centar koordinira centre/radne skupine/povjerenstva za cjeloživotno učenje na sastavnicama te pruža podršku procesima akreditacije, evaluacije i procjene izvodljivosti, samoodrživosti i javnodruštvene relevantnosti različitih oblika cjeloživotnoga obrazovanja, kao i podršku u pripremi akcijskoga plana. Centar će biti ekipiran s nekolicinom stalnih zaposlenika te potrebnim brojem vanjskih suradnika. Upravljačko i/ili savjetodavno tijelo Centra činit će Povjerenstvo za poticanje cjeloživotnoga obrazovanja i učenja, sastavljeno od zaposlenika Sveučilišta (uglavnom u znanstveno-nastavnom zvanju), studenata, predstavnika alumna i vanjskih dionika.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta, Senat

**Vrijeme provedbe:** 2014. godina

**Resursi:** EU fondovi, proračun Sveučilišta

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nedovoljno resursa (kadrovskih i financijskih) i podrške za osnivanje Centra

**Indikator:** prihvaćena odluka o osnivanju Centra za cjeloživotno obrazovanje na Senatu, osnovana povjerenstva za poticanje cjeloživotnoga obrazovanja, prihvaćen akcijski plan na Senatu

### **A3.2.2. Provođenje razvojnih, koordinacijskih i diseminacijskih aktivnosti Centra za cjeloživotno obrazovanje**

Centar organizira javne rasprave, okrugle stolove, mrežne stranice, publikacije i druge oblike diseminacije u kojima sudjeluju svi dionici važni za razvoj sustava, kako unutar Sveučilišta tako i iz gospodarstva i šire društvene zajednice, u cilju promoviranja i razvijanja kvalitetnih i relevantnih programa cjeloživotnoga obrazovanja. S druge strane, putem subvencija i ostalih oblika podrške, potiče i druge oblike cjeloživotnoga učenja. Centar razvija programe koji su prepoznati kao sveučilišni.

**Nositelj:** Centar za cjeloživotno obrazovanje

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** EU fondovi, proračun Sveučilišta

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nedovoljno resursa (kadrovskih i financijskih) i podrške za osnivanje Centra

**Indikator:** održane promotivne aktivnosti i osmišljeni novi programi

### **Cilj 3.3. Razvoj postojećih i uspostavih novih oblika i programa cjeloživotnoga obrazovanja**

#### **Aktivnosti:**

#### **A3.3.1. Prikupljanje podataka o različitim oblicima cjeloživotnoga obrazovanja s obzirom na ciljeve, sadržaj, način izvođenja i ishode učenja te njihova analiza**

Potrebno je prikupiti i objediniti podatke o svim oblicima cjeloživotnoga obrazovanja koji se odvijaju na Sveučilištu (tečajevi putem kojih se dodjeljuju određeni certifikati ili bodovi, ljetne škole, obrazovni moduli, poslijediplomski specijalistički studiji, izvanredni studiji i sl.) uzimajući u obzir način poučavanja, ishode učenja, njihov doprinos u stjecanju i unaprjeđivanju znanja i vještina potrebnih za osobni razvoj pojedinca i društvo, kao i relevantnost pri zapošljavanju i samozapošljavanju.

Za svaki oblik cjeloživotnoga obrazovanja trebalo bi procijeniti treba li proći proces akreditacije ili potvrđivanja na razini Sveučilišta i/ili sastavnica, te odrediti oblik periodične provjere i procese vrjednovanja. U tu svrhu svaki oblik cjeloživotnoga obrazovanja trebao bi imati opisane ciljeve, program i sadržaje, te definirane ishode učenja i načine njihove provjere.

**Nositelj:** stručna povjerenstva na sastavnicama, Centar za cjeloživotno obrazovanje

**Vrijeme provedbe:** do kraja 2014. godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** sastavnice organiziraju različite oblike cjeloživotnoga obrazovanja koji nisu evidentirani na razini Sveučilišta; nisu definirani ishodi učenja niti ulazne i izlazne kompetencije za oblike cjeloživotnoga obrazovanja; značenje završene edukacije nije jasno budući da ne postoji praćenje primjenjivosti stečenih znanja i vještina u kontekstu zapošljavanja i samozapošljavanja

**Indikator:** broj i struktura različitih oblika cjeloživotnoga obrazovanja nakon provedene revizije, popis i sadržaj programa cjeloživotnoga obrazovanja objavljen na mrežnim stranicama Sveučilišta

#### **A3.3.2. Priprema i provođenje aktivnosti cjeloživotnoga obrazovanja namijenjenih polaznicima izvan Sveučilišta**

U suradnji s gospodarskim i javnim organizacijama potrebno je utvrditi potrebu za pojedinim oblicima i temama cjeloživotnoga obrazovanja i učenja te pripremiti potrebne programe koji će s njima biti usklađeni. Također je potrebno provoditi programe cjeloživotnoga obrazovanja u skladu sa standardima kvalitete, što će osigurati povezivanje s gospodarskim, javnim i ne-vladinim sektorom koje će osim osiguravanja

dodatnih financijskih prihoda otvarati mogućnosti suradnje u istraživačkom i stručnom radu.

**Nositelj:** Centar za cjeloživotno obrazovanje, prorektor i prodekani zaduženi za cjeloživotno obrazovanje

**Vrijeme provedbe:** svake akademske godine

**Resursi:** sredstva vanjskih dionika/naručitelja

**Rizici/pretpostavke provedbe:** prepoznatljivost Sveučilišta kao partnera u programima cjeloživotnoga obrazovanja

**Indikator:** broj provedenih programa cjeloživotnoga obrazovanja organiziranih u suradnji s vanjskim korisnicima i dionicima, aktivnosti objavljene na stranicama Sveučilišta

### **A3.3.3. Razvoj novih i prilagođavanje postojećih izvanrednih studija u okvirima cjeloživotnoga obrazovanja u skladu s potrebama društva i s osobnim razvojem studenata**

Izvanredne studije koji se izvode na Sveučilištu potrebno je revidirati i prilagoditi kontekstu cjeloživotnoga učenja kroz prikladne oblike organizacije nastave (mogućnost učenja na daljinu korištenjem modernih tehnologija i sl.), uz osiguravanje kvalitete i samoodrživosti studija. Za izvanredne studente donosi se posebni izvedbeni plan nastave ili se u jedinstvenom izvedbenom planu posebno utvrđuje kako se predviđa da izvanredni studenti postignu propisane ishode učenja (npr. uz pomoć e-učenja).

Ovisno o interesu za pojedine studije te ovisno o potrebama tržišta rada i zahtjevima strukovnih udruženja, moguće je osnivanje novih izvanrednih studija, pogotovo u STEM i interdisciplinarnom području. Izvanredni studiji trebali bi zadovoljavati minimalne kriterije kvalitete nastave (kadrovski i infrastrukturni kapaciteti) te podlijegati istim postupcima unutar standardnih provjera (reakreditacija, tematsko vrednovanje) kao i redoviti sveučilišni studiji. S tim u vezi potrebno je revidirati norme u postojećim pravilnicima koji se odnose na studiranje na izvanrednim studijima.

**Nositelj:** stručna povjerenstva i prodekani na sastavnicama, nadležni prorektor, Odbor i Ured za osiguravanje kvalitete, Centar za cjeloživotno obrazovanje

**Vrijeme provedbe:** do kraja 2015. godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica, državni proračun MZOS-a, drugi izvori financiranja

**Rizici/pretpostavke provedbe:** izvanredni studiji ne ispunjavanju minimalne standarde kvalitete na sastavnicama na kojima se izvode; loša završnost i prohodnost kroz studije

**Indikator:** broj izvanrednih studija koji su uspješno prilagođeni kontekstu cjeloživotnoga učenja uz prateću pravnu regulativu (pravilnici koji se odnose na pravila studiranja na izvanrednim studijima), dopusnica za program cjeloživotnoga obrazovanja.

#### **A.3.3.4. Razvoj i prilagođavanje poslijediplomskih specijalističkih studija sustavu cjeloživotnoga učenja**

Nakon analize specijalističkih studija, pri čemu će se uzimati u obzir interes studenata za studij, ispunjavanje standarda kvalitete, usklađenost definiranih ishoda učenja sa zahtjevima struke, potrebama tržišta rada i društva u cjelini, te osobnim razvojem studenta, potrebno je načiniti javno dostupan repozitorij poslijediplomskih specijalističkih studija koji se izvode na Sveučilištu. Pritom treba izbjeći multipliciranje programa i sadržaja te kod takvih situacija poticati izvođenje zajedničkih studija. Poticat će se izvođenje onih studija koji osiguravaju prepoznatljivost kvalifikacije u nacionalnom i europskom okviru, kao i interdisciplinarnih specijalističkih studija te programa na stranom jeziku. Takvi studiji trebaju biti dostupniji širem krugu polaznika uz mogućnost učenja na daljinu korištenjem modernih tehnologija te također moraju biti otvoreni za formalno i neformalno usvajanje znanja i vještina. U izvođenje nastave potrebno je uključiti predstavnike vanjskih dionika (struke).

**Nositelj:** stručna povjerenstva i prodekani na sastavnicama, nadležni prorektor, Povjerenstvo i Ured za poslijediplomske studije, Centar za cjeloživotno obrazovanje

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** vanjski dionici, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** velik broj specijalističkih studija uz multipliciranje sadržaja; nezainteresiranost sastavnica za izvođenje zajedničkih specijalističkih studija; neprepoznatljivost kompetencija nakon završenih studija od strane poslodavaca; loša suradnja sa strukovnim udrugama i predstavnicima ostalih vanjskih dionika.

**Indikator:** napravljen repozitorij specijalističkih studija; pokrenuti zajednički studiji; interes studenata koji dolaze iz gospodarstva i javne uprave za nastavkom obrazovanja kroz specijalističke studije.

#### **A3.3.5. Provođenje aktivnosti cjeloživotnoga učenja namijenjenih nastavnim i nenastavnim zaposlenicima Sveučilišta u Zagrebu, studentima te vanjskim suradnicima**

Za nastavno i nenastavno osoblje Sveučilišta organizirat će se različiti programi cjeloživotnoga obrazovanja, poput radionica, tečajeva, obrazovnih modula (*staff development programs*), ali i omogućiti cjeloživotno obrazovanje kroz programe mobilnosti (ERASMUS programi za nastavno i nenastavno osoblje) u svrhu unaprjeđenja specifičnih kompetencija i vještina. Pritom će se aktivnosti edukacije za nastavnike uglavnom provoditi putem Centra za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija. Sve će aktivnosti biti javno objavljene na stranicama Sveučilišta za svaku akademsku godinu. Potrebu/obavezu za cjeloživotnim obrazovanjem zaposlenika Sveučilišta potrebno je regulirati odgovarajućim internim propisima.

**Nositelj:** Centar za cjeloživotno obrazovanje, Centar za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija, Ured za međunarodnu suradnju

**Vrijeme provedbe:** svake akademske godine

**Resursi:** proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nedovoljno sredstava za programe mobilnosti

**Indikator:** aktivnosti objavljene na stranicama Sveučilišta, Pravilnik o sustavu cjeloživotnoga obrazovanja nastavnoga i nenastavnoga osoblja

### **Cilj 3.4. Uspostava razvijenoga sustava priznavanja prethodnoga (neformalnoga i informalnoga) učenja**

#### **Aktivnosti:**

#### **A3.4.1. Prepoznavanje potreba i definiranje sustava za priznavanje prethodnoga učenja te imenovanje Povjerenstva/Ureda za priznavanje prethodnoga učenja**

Razvoj i provedba priznavanja prethodnoga učenja u ovom trenutku predstavljaju prioritet u obrazovnim politikama velikoga broja zemalja Europske unije, kao i širom svijeta. Prethodno učenje, kao neformalno i informalno učenje, ostvaruje se najčešće kroz radno iskustvo ili u svrhu osobnoga interesa pojedinca. Priznavanjem prethodnoga učenja podržava se razvitak ljudskih potencijala, poboljšava stanje na tržištu rada te posebno podržava profesionalni i osobni razvoj pojedinca. Cilj ove aktivnosti bilo bi prepoznavanje i procjena potreba, utvrđivanje kategorija zainteresiranih pristupnika te definiranje sustava za priznavanje prethodnoga učenja na Sveučilištu. U tu svrhu imenovalo bi se i povjerenstvo koje bi radilo na promociji ovih aktivnosti, ali i na pripremi potrebnih akata za osnivanje Ureda za priznavanje prethodnoga učenja i postupaka priznavanja.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta, Vijeća područja, uprave sastavnica, Povjerenstvo za priznavanje prethodnog učenja

**Vrijeme provedbe:** do 2016. godine

**Resursi:** nisu predviđena znatnija financijska ulaganja za prvu fazu

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nepovjerenje akademske zajednice i zabrinutost po pitanju kvalitete, nedostatak zakonske regulative; Senat i sastavnice prepoznaju važnost priznavanja prethodnoga učenja

**Indikator:** odluka o osnivanju Povjerenstva, izvještaji o analizi potreba

### **Cilj 3.5. Pojačano uključivanje Sveučilišta u Zagrebu kao aktivnoga, autonomnoga i suradljivoga vanjskoga dionika u drugim sustavima u Hrvatskoj i Europskoj uniji**

#### **Aktivnosti:**

#### **A3.5.1. Organiziranje i provođenje programa namijenjenih školskoj populaciji i njihovim nastavnicima te stručnim udruženjima i komorama**

Provodit će se aktivnosti popularizacije znanosti, približavanja sveučilišnih sadržaja ciljanim skupinama (npr. srednjoškolskoj populaciji, stručnoj javnosti). Organizirat će se različiti oblici cjeloživotnoga učenja za zainteresiranu stručnu javnost (tečajevi, radionice i sl.) s definiranim ishodima učenja i adekvatnim vrjednovanjem od strane stručnih društava i komora. Poticat će se organizacija programa u suradnji s vanjskim dionicima (stručna društva, predstavnici poslodavaca).

**Nositelj:** Centar za cjeloživotno obrazovanje, centri/koordinatori za cjeloživotno učenje na sastavnicama

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** proračun Sveučilišta, ostali izvori financiranja

**Rizici/pretpostavke provedbe:** mali interes javnosti/struke za programe koji nisu dovoljno atraktivni niti prilagođeni potrebama struke/poslodavaca, a ishodi učenja su neprimjenjivi ili ne pridonose razvoju stručnih kompetencija i vještina polaznika

**Indikator:** programi su objavljeni na stranicama Sveučilišta i održavaju se redovito

#### **A3.5.2. Sveučilište aktivno sudjeluje u razvoju sustava osnovnoga i srednjega školstva u Hrvatskoj**

Pored očigledne uloge u direktnom obrazovanju nastavnoga kadra osnovnih i srednjih škola, Sveučilište treba imati znatan utjecaj na formiranje nastavnih i razvojnih planova osnovnoga i srednjega školstva te izbor ključnih kompetencija za pojedine struke. Centar

za savjetovanje i podršku studentima sustavno prikuplja podatke o kompetencijama s kojima učenici dolaze na studij te njihovim problemima u svladavanju akademskih sadržaja na studiju te ta iskustva analizira i daje na uvid ostalim dionicima u osnovnom i srednjem školstvu u svrhu razvoja sustava. Sveučilište će svojom stručnom i nezavisnom ekspertizom, uz suradnju s ostalim dionicima, raditi na razvoju primarnoga i sekundarnoga obrazovnog sustava, kao i sustava cjeloživotnoga obrazovanja.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta i uprave sastavnica, posebno sastavnice koje obrazuju učitelje i nastavnike, Centar za savjetovanje i podršku studentima

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** ne prepoznaje se potreba za dodatnim sredstvima

**Rizici/pretpostavke provedbe:** otežano prikupljanje podataka, suradnja s osnovnim i srednjim školstvom

**Indikator:** sudjelovanja zaposlenika i studenata u tijelima izvan Sveučilišta

### **A3.5.3. Sveučilište aktivno kao autonomna institucija sudjeluje u radu nacionalnih i europskih strateških i stručnih tijela te surađuje s nevladinim sektorom u svrhu razvoja gospodarstva, demokratskoga društva te promicanja akademskih vrijednosti Sveučilišta**

Sveučilište preko svojih zaposlenika i studenata sudjeluje u radu nacionalnih i lokalnih tijela koja strateški planiraju razvoj gospodarstva i javnoga sektora te sudjeluju u praćenju provedbe strategija i razvojnih planova. Pritom djeluju u skladu s akademskim vrijednostima i neovisno o političkim i drugim interesnim utjecajima.

**Nositelj:** Uprava Sveučilišta i uprave sastavnica

**Vrijeme provedbe:** kontinuirano

**Resursi:** ne prepoznaje se potreba za dodatnim sredstvima

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nezainteresiranost i nemotiviranost zaposlenika i studenata za dodatnim angažmanom, premali broj zaposlenika za sudjelovanje

**Indikator:** sudjelovanja zaposlenika i studenata u tijelima izvan Sveučilišta

### **Cilj 3.6. Pojačano sudjelovanje Sveučilišta u Zagrebu u promišljanju razvoja kreativnoga društva, kulture, umjetnosti i gospodarstva na nacionalnoj razini**

#### **Aktivnosti:**



### **A3.6.1. Osnaživanje nastavničkoga kadra u osnovnim i srednjim školama kroz unaprjeđenje kompetencija u području kreativne nastave i razumijevanja društvenoga i kulturnoga konteksta s ciljem poticanja i razvoja, aktivnoga, kreativnoga i odgovornoga društva**

Kreativnost je ključni društveni i razvojni resurs. Znanje tek uz kreativnost postaje nova vrijednost i inovacija, stoga se čini nužnim još jače poticanje kreativnosti u predtercijarnom obrazovanju, za što su nužne dodatne kompetencije nastavnika u osnovnim i srednjim školama.

**Nositelj:** Sveučilište, sastavnice, nastavnici, relevantne radne skupine, nadležni prorektor, prodekani za nastavu

**Vrijeme provedbe:** prvi krug započinje 2014., daljnje aktivnosti odvijaju se kontinuirano

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** nedovoljan interes za interdisciplinarne suradnje, kreativne i inovativne procese; ishodi učenja usko su povezani uz pojedine struke; inzistiranje na tradicionalnim ulaznim i izlaznim kompetencijama učenika; otežana implementacija u strukturirane nastavne programe i ostale aktivnosti; nužno je otvaranje prema kreativnim inicijativama

**Indikator:** broj ostvarenih inicijativa i silabusa/kolegija i usvojenih novih kreativnih metoda i metodika, zadovoljstvo studenata stečenim znanjima, kompetencijama i vještinama, participacija nastavnika Sveučilišta u izradi školskih kurikuluma i silabusa

### **A3.6.2. Poticanje razvoja kreativnoga društva kroz kreativne skupine studija i unaprjeđenje studijskih programa u skladu s kulturnim, gospodarskim i općim društvenim promjenama, s poticanjem razvoja umjetnosti i kulture, osobitost kojih su napredne kreativne kompetencije, vještine i stvaranje, kao ključni razvojni, obrazovni i društveni resurs i identitet (→Strategija umjetnosti).**

Sveučilište u Zagrebu ima vodeću ulogu u razvoju kreativnoga društva i kreativnih kompetencija kao ključnoga društvenoga i razvojnoga resursa i kulturnoga identiteta. Kreativne kompetencije prepoznate su i kao bitna strateška odrednica europskih institucija. Kreativni resurs nužan je za razvoj i održivost društva, kulture, umjetnosti i kreativnosti gospodarstva, prije svega jačanjem svijesti o suvremenom kulturnom,

društvenom i gospodarskom kontekstu u kojem živimo. Kao razvojnu dodanu vrijednost, transfer kreativnih kompetencija u tehnologije i gospodarstvo dinamizira njihovu prepoznatljivost i konkurentnost, ali i društvenu relevantnost. Razvoj i sprega umjetnosti, dizajna, inovativnih komunikacijskih i interaktivnih tehnologija, kao i ostalih kreativnih promišljanja, pokretači su suvremenih gospodarstava. Sveučilište će dodatno podržati već postojeće inicijative i suradnje na zajedničkim projektima umjetničkoga područja Sveučilišta u Zagrebu koji kao ishod učenja podižu razinu kvalitete u kulturi i društvu.

**Nositelj:** relevantna povjerenstva i radne skupine za studijske programe na Sveučilištu i sastavnicama, uprave sastavnica, nastavnici, prorektor za studente i studije, prodekani

**Vrijeme provedbe:** prvi krug započinje 2014. godine; aktivnosti se odvijaju kontinuirano

**Resursi:** državni proračun, proračun Sveučilišta i sastavnica

**Rizici/pretpostavke provedbe:** ishodi učenja za studijske programe nisu dinamični ili su ograničeni na uskostručne kompetencije; negativan stav da kreativne aktivnosti opterećuju realni sektor gospodarstva; razvojna strategija treba biti okrenuta prema kreativnom i inovativnom društvu i kulturi

**Indikator:** broj novih aktivnosti i suradnji, zadovoljstvo studenata stečenim znanjima, kompetencijama i vještinama tijekom i nakon završenoga studija (ankete i procjena primjenjivosti stečenih znanja i vještina u praksi), procjena (kulturnih, društvenih, gospodarskih) dionika i institucija o kompetentnosti završenih studenata (anketiranje dionika)

## **Dugoročni ciljevi do 2025.**

**Sveučilište u Zagrebu će:**

- biti središnja institucija u Hrvatskoj koja promišlja i potiče kvalitetne promjene u gospodarstvu, društvu i kulturi u suradnji s drugim dionicima i pritom koristi široki spektar vlastitih kreativnih potencijala, ali i razgranatu mrežu suradnje na nacionalnoj i međunarodnoj razini;
- biti razvijeno obrazovno središte STEM i interdisciplinarnih studijskih programa u skladu sa znanstvenim, gospodarskim i općim društvenim potrebama i promjenama;

- u velikoj mjeri koristiti povezane resurse i potencijal velikoga broja raznorodnih studija na Sveučilištu u Zagrebu s povezanim obrazovno-istraživačkim kreativnim timovima iz različitih područja znanosti i umjetnosti kao izvor interdisciplinarnih inovacijskih kompetencija;
- aktivno sudjelovati u razvoju sustava osnovnoga i srednjega školstva u Hrvatskoj;
- daljnjim internacionalnim povezivanjem aktivno sudjelovati u radu nacionalnih i europskih strateških i stručnih tijela, te surađivati s nevladinim sektorom u svrhu razvoja gospodarstva i demokratskoga društva;
- posebno razmatrati i uvoditi u studijske programe generičke ishode učenja koji direktno potiču razvoj društva i gospodarstva;
- predvodnički pridonositi promišljanju razvoja kreativnoga i odgovornoga društva, kulture, umjetnosti i identiteta posebno u kontekstu suvremenih globalnih dinamika;
- i dalje biti najvažnije obrazovno središte u nacionalnim i značajno u regionalnim i europskim okvirima, s otvorenim i kvalitetnim programima cjeloživotnoga obrazovanja za potrebe tržišta rada, razvoja društva, umjetnosti i kulture, kao i za osobne potrebe pojedinaca u društvenoj zajednici;
- učvrstiti svoju ulogu središnjega nacionalnoga i važnoga regionalnoga centra ekspertize u područjima istraživanja, stvaranja i obrazovanja te zagovornika i promicatelja akademskih vrijednosti u djelovanju unutar i izvan Sveučilišta.

3. Sažetak strateških inicijativa i ciljeva po područjima utjecaja

STRATEŠKE INICIJATIVE	Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
<b>1. USMJERAVANJE SUVREMENIH STUDIJSKIH PROGRAMA PREMA RAZVOJU ŠIROKOGA SPEKTRA KOMPETENCIJA</b>				
<p><b>Cilj 1.1. Suvremeni studijski programi na svim razinama studija temeljeni na ishodu učenja i usklađeni s obrazovnim potrebama studenata i potrebama tržišta rada i društva u cjelini, a u skladu s HKO-om</b></p>	<p>A1.1.1. Unaprjeđenje studijskih programa ...; <i>potrebno je razvijati generičke kompetencije potrebne za osobni razvoj studenta</i></p> <p>A1.1.3. Sinergijsko povezivanje istovjetnih ili srodnih studijskih programa uz osiguravanje uvjeta za kvalitetno studiranje</p>	<p>A1.1.1. Unaprjeđenje studijskih programa na temelju ishoda učenja ...</p> <p>A1.1.3. Sinergijsko povezivanje istovjetnih ili srodnih studijskih programa koji se izvode na različitim sastavnicama osnivanjem zajedničkih interdisciplinarnih studija na svim razinama ...</p>	<p>A1.1.2. Redovito periodično unutarne vrednovanje studijskih programa</p> <p>A1.1.4. Procjena potrebe i opravdanosti dislociranih studija te uvođenje <i>online</i> studija</p>	<p>A1.1.1. Unaprjeđenje studijskih programa; usklađivanje ishoda učenja sa stručnim i generičkim kompetencijama potrebnim za tržište rada i cjeloživotno obrazovanje</p>
<p><b>Cilj 1.2. Odgovarajuća raspodjela i uspješnost studenata po područjima (STEM) i razinama studija koja uzima u obzir buduće potrebe tržišta rada i društva u cjelini, te je u skladu s osobnim potrebama studenata</b></p>	<p>A1.2.1. Povećanje završnosti na svim razinama studija; <i>pružanje podrške studentima i nastavnicima; poboljšanje infrastrukture i opremljenosti sastavnica ...</i></p> <p>A1.2.2. Jačanje interesa za STEM skupine studija već i <i>među osnovnoškolskom i srednjoškolskom populacijom</i></p>	<p>A1.2.1. Povećanje završnosti na svim razinama studija; <i>uz kvalitetno učenje i poučavanje ...</i></p> <p>A1.2.3. Povećanje broja kolegija i studijskih programa koji se izvode na stranom jeziku s ciljem privlačenja stranih studenata, ali i za „internacionalizaciju kod kuće“</p>	<p>A1.2.1. Povećanje završnosti na svim razinama studija; <i>uz kvalitetno učenje i poučavanje ...</i></p>	<p>A1.2.1. Jačanje interesa za STEM skupine studija; <i>interakcija s predstavnicima znanstvenih, gospodarskih i ostalih društvenih dionika.</i></p> <p>A1.2.3. Povećanje broja kolegija i studijskih programa koji se izvode na stranom jeziku za privlačenje stranih studenata, ali i za</p>

STRATEŠKE INICIJATIVE	Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
Ciljevi				„internacionalizaciju kod kuće“
<p><b>Cilj 1.3. Povećanje prepoznatljivosti sveučilišnih kvalifikacija i zapošljivost prvostupnika</b></p>		<p>A1.3.1. Analiziranje potreba tržišta rada – izmjene i dopune prediplomskih i diplomskih studijskih programa koje će omogućiti bolje profiliranje kompetencija prvostupnika i magistara struke</p> <p>A1.3.2. Unaprjeđenje studijskih programa kako bi se osiguralo stjecanje potrebnih kompetencija koje će omogućiti zapošljavanje, samozapošljavanje i vertikalnu mobilnost u studiranju</p>		<p>A1.3.1. Analiziranje potreba tržišta rada za određenim kvalifikacijama prvostupnika i mogućnostima zapošljavanja te promoviranje kompetencija prvostupnika</p>
<p><b>Cilj 1.4. Usklađivanje upisnih kvota i kriterija upisa uzimajući u obzir standarde kvalitete izvođenja studija, interes za pojedini studijski program, potrebe gospodarstva i društva, nacionalne propise, te propise i preporuke EU-a, uz pružanje jednakih mogućnosti pristupa visokom obrazovanju i studiranja svima</b></p>	<p>A1.4.1. Usklađivanje upisnih kvota s interesom budućih studenata za studijski program, ... i kapacitetima pojedinih sastavnica Sveučilišta, odnosno Sveučilišta u cjelini</p> <p>A1.4.5. Povećanje mogućnosti</p>		<p>A1.4.2. Revizija upisnih kriterija s obzirom na potrebne ulazne kompetencije za svaku razinu studija; ... uvođenje „mostnih kolegija“ na nižim godinama</p> <p>A1.4.3. Unaprjeđenje i implementacija kriterija za kvalitetno izvođenje</p>	<p>A1.4.1. Usklađivanje upisnih kvota s ... potrebama tržišta rada, u suradnji s HZZ-om i relevantnim agencijama o zapošljavanju ...</p>

STRATEŠKE INICIJATIVE	Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
Ciljevi	stipendiranja, subvencioniranja i povoljnoga kreditiranja podzastupljenim skupinama studenata		studijskih programa	A1.4.4. Uspostava poticajnih mehanizama za uspješnost i izvrsnost u studiranju
<b>Cilj 1.5. Ponuda svrsishodnih stručnih studija na Sveučilištu u skladnom organizacijskom obliku te u skladu s potrebama tržišta rada</b>	A1.5.1. Analiza stručnih studija ... revidirati uvjete studiranja na stručnim studijima i prilagoditi sveučilišnim standardima (kadrovske i infrastrukturne uvjete)	A1.5.2. Analiza potreba tržišta rada te prepoznatljivost kvalifikacija ... unaprjeđenje kurikuluma i poboljšanje izvedbenih planova, revidiranje ishoda učenja, posebno na razini preddiplomskih stručnih studija	A1.4.4. Uspostava poticajnih mehanizama za uspješnost i izvrsnost u studiranju A1.5.1. Analiza stručnih studija uzimajući u obzir načela osiguravanja kvalitete te mogućnosti unaprjeđenja nastave ... dovoljno stručne prakse; u nastavi u određenoj mjeri sudjeluju i stručnjaci iz prakse A1.5.3. Izrada plana reorganizacije provođenja i strukture stručnih studija ... cjeloživotno obrazovanje A1.5.4. Definiranje ulazne kompetencije za nastavak studija na diplomskoj sveučilišnoj razini za studente koji su završili kvalitetni, usporedivi preddiplomski stručni studij	A1.4.4. Uspostava poticajnih mehanizama za uspješnost i izvrsnost u studiranju A1.5.1. Analiza stručnih studija uzimajući u obzir ... potrebe tržišta rada i društva u cjelini A1.5.2. Analiza potreba tržišta rada te prepoznatljivost kvalifikacija nakon završenih stručnih studija s preporukama za daljnji razvoj

STRATEŠKE INICIJATIVE		Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
<b>2. POTICANJE KREATIVNOSTI, INOVATIVNOSTI I MOTIVIRAJUĆEGA OKRUŽENJA ZA UČENJE</b>					
<b>Ciljevi</b>  <b>Cilj 2.1. Razvijanje motivirajućega okruženja za učenje koje potiče kreativnost i inovativnost te internacionalizaciju</b>	<b>A2.1.1.</b> Primjena principa „student u središtu nastavnog procesa“; <i>student – aktivni sudionik u nastavi</i>	<b>A2.1.1.</b> Primjena principa „student u središtu nastavnog procesa“; <i>student – aktivni sudionik u nastavi</i>	<b>A2.1.1.</b> Primjena principa „student u središtu nastavnog procesa“; <i>koncipiranje nastave za lakše usvajanje novih znanja, njihovo logičko povezivanje te zaključivanje.</i>	<b>A2.1.2.</b> Poticanje i koordiniranje izvannastavnih aktivnosti u kojima sudjeluju i vanjski dionici	<b>A2.1.3.</b> Poticanje i koordiniranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i nastavnika
	<b>A2.1.3.</b> Poticanje i koordiniranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i nastavnika	<b>A2.1.2.</b> Poticanje i koordiniranje izvannastavnih aktivnosti ...	<b>Pravilnik o vrednovanju izvannastavnih aktivnosti</b>	<b>A2.2.1.</b> Usuglašavanja indikatora uspješnosti i njihovo praćenje	<b>A2.2.2.</b> Analiza kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti po pojedinim sastavnicama i studijima kao i uzroka neuspjeha studenata u studiju, te uvođenje aktivnosti koje će poboljšati stanje
<b>Cilj 2.2. Omogućavanje povećane uspješnosti studiranja uz postizanje ciljane kvalitete nastave i definiranih ishoda učenja uz osiguravanje podrške studentima</b>	<b>A2.2.3.</b> Osnivanje Centra za savjetovanje i podršku studentima; koji će pružati podršku u izvannastavnim oblicima te pridonijeti boljem postizanju ishoda učenja, zapošljivosti (zapošljavanju) i osobnom razvoju.	<b>A2.2.3.</b> Osnivanje Centra za savjetovanje i podršku studentima; koji će pružati podršku u izvannastavnim oblicima te pridonijeti boljem postizanju ishoda učenja, zapošljivosti (zapošljavanju) i osobnom razvoju.	<b>A2.2.1.</b> Usuglašavanja indikatora uspješnosti i njihovo praćenje	<b>A2.2.2.</b> Analiza kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti po pojedinim sastavnicama i studijima kao i uzroka neuspjeha studenata u studiju, te uvođenje aktivnosti koje će poboljšati stanje	<b>A2.2.4.</b> Razvijanje sustava podrške studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja karijere koja uključuje i sustav studentskih praksi
	<b>A2.2.4.</b> Razvijanje sustava podrške studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja	<b>A2.2.4.</b> Razvijanje sustava podrške studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja	<b>A2.2.1.</b> Usuglašavanja indikatora uspješnosti i njihovo praćenje	<b>A2.2.2.</b> Analiza kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti po pojedinim sastavnicama i studijima kao i uzroka neuspjeha studenata u studiju, te uvođenje aktivnosti koje će poboljšati stanje	<b>A2.2.4.</b> Razvijanje sustava podrške studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja karijere koja uključuje i sustav studentskih praksi



STRATEŠKE INICIJATIVE	Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
Ciljevi				
<p><b>Cilj 2.3. Povećavanje kvalitete nastave osiguravanjem podrške nastavnicima u unaprjeđenju nastavničkih kompetencija</b></p>	<p>karijere</p> <p>A2.3.1. Promoviranje stručnosti, kompetentnosti i digniteta sveučilišnoga nastavnika unutar Sveučilišta, ali i u društvu</p> <p>A2.3.2. Osnivanje Centra za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija koji će organizirati aktivnosti za kontinuirano usavršavanje nastavnika</p> <p>A2.3.3. Unaprjeđenje nastavničkih kompetencija kontinuiranom edukacijom nastavnika putem radionica, treninga, seminara, <i>online</i> materijala, tečajeva, foruma i sl.</p>		<p>A2.3.3. Unaprjeđenje nastavničkih kompetencija kontinuiranom edukacijom nastavnika</p> <p>A2.3.2. Osnivanje Centra za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija koji će koordinirati aktivnosti sastavnica u tom području, ali i uspostaviti nove usluge dostupne svim nastavnicima pod jednakim uvjetima</p>	<p>A2.3.1. Promoviranje stručnosti, kompetentnosti i digniteta sveučilišnoga nastavnika unutar Sveučilišta, ali i u društvu</p>
<p><b>Cilj 2.4. Usuglašavanje kriterija i postupaka za ocjenu nastavničkih kompetencija te njihova primjena u izborima u znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i suradnička zvanja promiču izvrsnost u nastavi</b></p>	<p>A2.4.3. Primjena standarda i mjera poticanja u postupcima sustava osiguravanja kvalitete nastave i nastavnika</p>		<p>A2.4.1. Analiza i prepoznavanje izvrsnosti nastavnika u nastavi</p> <p>A2.4.2. Utvrđivanje i primjena jasnih kriterija za prepoznavanje nastavničkih kompetencija u izborima u zvanja i kod uređivanja radnih obveza</p>	<p>A2.4.2. Utvrđivanje i primjena jasnih kriterija za prepoznavanje nastavničkih kompetencija u izborima u zvanja i kod uređivanja radnih obveza</p>



<b>STRATEŠKE INICIJATIVE</b>	<b>Ljudski potencijali i materijalni resursi</b> (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	<b>Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja</b>	<b>Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi</b> (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	<b>Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno</b>
<b>Ciljevi</b>			zvanja i kod uređivanja radnih obveza	
<b>Cilj 2.5. Povezanost svih elemenata kurikuluma (opterećenje studenata, nastavne metode, metode ocjenjivanja, resursi za izvođenje nastave) s definiranim ishodima učenja</b>	A2.5.1. Promoviranje vodećih pristupa obrazovanju među nastavnicima i studentima	A2.5.2. Povezivanje metoda izvođenja nastave kao i praćenja, vrjednovanja i ocjenjivanja studenata s ishodima učenja uzimajući u obzir njihovo opterećenje (ECTS)	A2.4.3. Primjena standarda i mjera poticanja u postupcima sustava osiguravanja kvalitete nastave i nastavnika  A2.5.1. Promoviranje vodećih pristupa obrazovanju ... implementacija u procesu učenja i poučavanja  A2.5.2. Povezivanje metoda izvođenja nastave kao i praćenja, vrjednovanja i ocjenjivanja studenata s ishodima učenja uzimajući u obzir njihovo opterećenje (ECTS)	
<b>Cilj 2.6. Unaprjeđenje kvalitete nastave i postizanje ishoda učenja uspostavom primjerene razine i kvalitete e-učenja</b>	A2.6.1. Razvoj cjelovitoga sveučilišnoga virtualnoga okruženja za učenje i poučavanje  A2.6.4. Primjena <i>e-portfolio</i> sustava u akademskom okruženju		A2.6.2. Definiranje sveučilišnih standarda i preporuka za materijale za e-učenje  A2.6.3. Provedba vrjednovanja e-kolegija	A2.6.4. Primjena <i>e-portfolio</i> sustava u akademskom okruženju... ali i u dokazivanju kompetencija poslodavcima te povezanosti aluminja i Sveučilišta

STRATEŠKE INICIJATIVE		Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
Ciljevi		A2.6.5. Primjena suvremenih tehnologija, alata i pristupa u obrazovnom procesu	A2.6.7. Razvoj <i>online</i> studija i programa cjeloživotnoga učenja u <i>online</i> obliku kao i pripadnih postupaka za vrjednovanje studija	A2.6.4. Primjena <i>e-portfolio</i> sustava u akademskom okruženju  A2.6.5. Primjena suvremenih tehnologija, alata i pristupa u obrazovnom procesu  A2.6.7. Razvoj <i>online</i> studija i programa cjeloživotnoga učenja u <i>online</i> obliku kao i pripadnih postupaka za vrjednovanje studija	A2.6.6. Otvoreni obrazovni sadržaji i otvoreni pristup koji obuhvaćaju MOOC namijenjen širokoj zajednici koja uči  A2.6.7. Razvoj <i>online</i> studija i programa cjeloživotnoga učenja u <i>online</i> obliku kao i pripadne postupke za vrednovanje studija
<b>3. USMJERAVANJE OBRAZOVANJA I DJELOVANJA PREMA RAZVOJU GOSPODARSTVA, DRUŠTVA I KULTURE</b>					
Cilj 3.1. Daljnji razvoj STEM studijskih programa koji pridonose tehnološkom razvoju gospodarstva, društva i kulture		A3.1.2. Pokretanje interdisciplinarnih kreativnih suradnji, projekata, modula i kolegija između kreativnih skupina studija svih područja i STEM skupina studija, na svim sveučilišnim razinama, kao i programima cjeloživotnoga obrazovanja	A3.1.1. Jačanje postojećih i pokretanje novih STEM studijskih programa u skladu sa znanstvenim, gospodarskim i općim društvenim promjenama (aktivnost vezana uz A.1.2.2.)	A3.1.2. Pokretanje interdisciplinarnih kreativnih suradnji, projekata, laboratorija, između kreativnih skupina studija svih područja i STEM skupina studija, na svim sveučilišnim razinama, kao i programima cjeloživotnoga obrazovanja	A3.1.1. Jačanje postojećih i pokretanje novih STEM studijskih programa u skladu sa znanstvenim, gospodarskim i općim društvenim promjenama (aktivnost vezana uz A.1.2.2.)

<b>STRATEŠKE INICIJATIVE</b>	<b>Ljudski potencijali i materijalni resursi</b> (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	<b>Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja</b>	<b>Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi</b> (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	<b>Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno</b>
<p><b>Ciljevi</b></p> <p><b>Cilj 3.2. Pojačano pozicionirano cjeloživotno obrazovanje na Sveučilištu donošenjem relevantnih formalnih dokumenata i osiguravanjem odgovarajuće organizacijske strukture</b></p>	<p>A3.2.1. Osnivanje i ustrojavanje sveučilišnog Centra za cjeloživotno obrazovanje te donošenje akcijskoga plana cjeloživotnoga obrazovanja uz odgovarajuću pravnu regulativu</p>		<p>A3.2.2. Provođenje razvojnih, koordinacijskih i diseminacijskih aktivnosti Centra za cjeloživotno obrazovanje</p>	<p>A3.2.1. Osnivanje i ustrojavanje sveučilišnog Centra za cjeloživotno obrazovanje te donošenje akcijskoga plana cjeloživotnoga obrazovanja ... u suradnji s vanjskim dionicima</p>
<p><b>Cilji 3.3. Razvoj postojećih i upostava novih oblika i programa cjeloživotnoga obrazovanja na Sveučilištu u Zagrebu</b></p>	<p>A3.3.1. Razvoj novih i prilagođavanje postojećih izvanrednih studija kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja u skladu s potrebama društva i osobnim razvojem studenata</p> <p>A3.3.3. Razvoj novih i prilagođavanje postojećih izvanrednih studija kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja u skladu s potrebama društva i osobnim nastavnim zaposlenicima Sveučilišta u Zagrebu, studentima te vanjskim suradnicima</p>	<p>A3.3.1. Prikupljanje podataka o različitim oblicima cjeloživotnoga obrazovanja s obzirom na ciljeve, sadržaj, način izvođenja i ishode učenja te njihova analiza</p> <p>A3.3.2. Priprema i provođenje aktivnosti cjeloživotnoga obrazovanja namijenjenih polaznicima izvan Sveučilišta</p> <p>A3.3.3. Razvoj novih i prilagođavanje postojećih izvanrednih studija kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja u skladu s potrebama društva i osobnim razvojem studenata</p>	<p>A3.3.1. Prikupljanje podataka o različitim oblicima cjeloživotnoga obrazovanja ... njihova analiza; akreditacija ili potvrđivanje na razini Sveučilišta i/ili sastavnica, periodične provjere i vrjednovanja</p>	<p>A3.3.2. Priprema i provođenje aktivnosti cjeloživotnoga obrazovanja namijenjenih polaznicima izvan Sveučilišta</p> <p>A3.3.3. Razvoj novih i prilagođavanje postojećih studija kontekstu cjeloživotnoga obrazovanja u skladu s potrebama društva i osobnim razvojem studenata</p> <p>A3.3.4. Razvoj i prilagođavanje poslijediplomskih specijalističkih studija</p>

STRATEŠKE INICIJATIVE	Ljudski potencijali i materijalni resursi (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja	Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno
Ciljevi		A3.3.4. Razvoj i prilagođavanje poslijediplomskih specijalističkih studija sustavu cjeloživotnoga učenja		sustavu cjeloživotnoga učenja ... u suradnji s vanjskim dionicima
<p><b>Cilj 3.4. Uspostava razvijenoga sustava priznavanja prethodnoga (neformalnoga i informalnoga) učenja</b></p>	<p>A3.4.1. Prepoznavanje potreba i definiranje sustava za priznavanje prethodnog učenja te imenovanje Povjerenstva za priznavanje prethodnoga učenja; <i>razvitak ljudskoga potencijala, poboljšavati stanje na tržištu rada, posebno podržavati profesionalni i osobni razvoj pojedinca</i></p> <p>A3.4.2. Osnivanje Ureda za priznavanje prethodnoga učenja na Sveučilištu i prihvaćanje pravne regulative</p>		<p>A3.4.1. Prepoznavanje potreba i definiranje sustava za priznavanje prethodnoga učenja te imenovanje Povjerenstva za priznavanje prethodnoga učenja</p>	<p>A3.4.1. Prepoznavanje potreba i definiranje sustava za priznavanje prethodnoga učenja... <i>razvitak ljudskoga potencijala, poboljšavati stanje na tržištu rada, posebno podržavati profesionalni i osobni razvoj pojedinca</i></p>
<p><b>Cilj 3.5. Sveučilište u Zagrebu djeluje kao aktivan, autonoman i suradljiv vanjski dionik u drugim sustavima u Hrvatskoj i Europskoj uniji</b></p>	<p>A3.5.1. Organiziranje i provođenje programa namijenjenih školskoj populaciji i njihovim nastavnicima, stručnim udruženjima i komorama</p>	<p>A3.5.1. Organiziranje i provođenje programa namijenjenih školskoj populaciji i njihovim nastavnicima, stručnim udruženjima i komorama</p>		<p>A3.5.1. Organiziranje i provođenje programa namijenjenih školskoj populaciji i njihovim nastavnicima, stručnim udruženjima i komorama; <i>popularizacija znanosti, različiti oblici cjeloživotnoga učenja za</i></p>

<b>STRATEŠKE INICIJATIVE</b>	<b>Ljudski potencijali i materijalni resursi</b> (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	<b>Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja</b>	<b>Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi</b> (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	<b>Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno</b>
<b>Ciljevi</b>				<p><i>zainteresiranu stručnu javnost</i></p> <p>A3.5.2. Sveučilište aktivno sudjeluje u razvoju sustava osnovnoga i srednjega školstva u Hrvatskoj</p> <p>A3.5.3. Sveučilište aktivno kao autonomna institucija sudjeluje u radu nacionalnih i europskih strateških i stručnih tijela, a surađuje i s nevladinim sektorom u svrhu razvoja gospodarstva, demokratskog društva te promicanja akademskih vrijednosti Sveučilišta</p>
<p><b>Cilj 3.6. Sveučilište u Zagrebu predvodi promišljanje razvoja kreativnoga društva, kulture, umjetnosti i gospodarstva</b></p>	<p>A3.6.1. O snaživanje nastavničkoga kadra u osnovnim i srednjim školama, kroz unaprjeđenje kompetencija u području kreativne nastave i razumijevanja društvenoga i kulturnoga konteksta s ciljem poticanja i razvoja, aktivnoga, kreativnoga i odgovornoga društva</p>	<p>A3.6.1.1. O snaživanje nastavničkoga kadra u osnovnim i srednjim školama, kroz unaprjeđenje kompetencija u području kreativne nastave i razumijevanja društvenog i kulturnog konteksta u cilju poticanja i razvoja, aktivnog, kreativnog i odgovornog društva</p> <p>A3.6.2. Poticanje razvoja kreativnoga društva kroz kreativne skupine</p>	<p>A3.6.1. O snaživanje nastavničkoga kadra u osnovnim i srednjim školama, kroz unaprjeđenje kompetencija u području kreativne nastave i razumijevanja društvenog i kulturnog konteksta u cilju poticanja i razvoja, aktivnog, kreativnog i odgovornog društva</p>	<p>A3.6.1. O snaživanje nastavničkoga kadra u osnovnim i srednjim školama, kroz unaprjeđenje kompetencija u području kreativne nastave i razumijevanja društvenog i kulturnog konteksta u cilju poticanja i razvoja, aktivnog, kreativnog i odgovornog društva</p>

<b>STRATEŠKE INICIJATIVE</b>	<b>Ljudski potencijali i materijalni resursi</b> (studenti, nastavnici, nenastavno osoblje, službe, referade, infrastruktura, prostor i sl.)	<b>Studijski programi i programi cjeloživotnoga obrazovanja</b>	<b>Nastavne metode i tehnologije; kriteriji, pravila, procesi</b> (poučavanje/učenje, osiguravanje kvalitete)	<b>Okruženje u Hrvatskoj, EU i globalno</b>
<b>Ciljevi</b>		studija i unaprjeđenje studijskih programa u skladu s kulturnim, gospodarskim i općim društvenim promjenama, s poticanjem razvoja umjetnosti i kulture, osobitost kojih su napredne kreativne kompetencije, vještine i stvaranje kao ključni razvojni, obrazovni i društveni resurs i identitet	A3.6.2. Poticanje razvoja kreativnoga društva kroz kreativne skupine studija i unaprjeđenje studijskih programa u skladu s kulturnim, gospodarskim i općim društvenim promjenama, s poticanjem razvoja umjetnosti i kulture, osobitost kojih su napredne kreativne kompetencije, vještine i stvaranje kao ključni razvojni, obrazovni i društveni resurs i identitet	A3.6.2. Poticanje razvoja kreativnoga društva kroz kreativne skupine studija i unaprjeđenje studijskih programa u skladu s kulturnim, gospodarskim i općim društvenim promjenama, s poticanjem razvoja umjetnosti i kulture, osobitost kojih su napredne kreativne kompetencije, vještine i stvaranje kao ključni razvojni, obrazovni i društveni resurs i identitet

## LITERATURA

*Izvješće o rezultatima vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, 2013.*

*Izvješće unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, 2012.*

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

Eurostat & Eurostudent, 2009. *The Bologna Process in Higher Education in Europe. Key indicators on the social dimension and mobility.*

Li Yuan & Stephen Powell, *MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education*, JISC CETIS, 2013.

National Center for Education Statistics <http://nces.ed.gov/fastfacts>

*Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu: razrada polaznih pretpostavki, 2013.*

*Samoanaliza i dokumentacija za vanjsku neovisnu prosudbu sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, 2012.*

*Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:EN:PDF>

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

*University of Zagreb Evaluation Report, EUA-Institutional Evaluation Programme, 2011.*

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