

A stylized black tree with many small red squares as leaves. Its roots are depicted as thin, curved lines extending across the bottom right of the page. Several red squares are also scattered in the white space around the tree.

**IZVJEŠĆE
STRUČNOG POVJERENSTVA**

**O REAKREDITACIJI
Umjetničke Akademije
Sveučilišta u Splitu**

Datum posjeta:
28. i 29. svibnja 2015. godine

Srpanj, 2015.

SADRŽAJ

UVOD	3
KRATKI OPIS VREDNOVANOG VISOKOG UČILIŠTA	5
ZAKLJUČCI STRUČNOG POVJERENSTVA	8
PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA.....	8
NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA.....	8
PRIMJERI DOBRE PRAKSE	9
PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE KVALITETE	10
1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete.....	10
2. Studijski programi.....	10
3. Studenti.....	10
4. Nastavnici	10
5. Znanstvena, umjetnička i stručna djelatnost	11
6. Međunarodna suradnja i mobilnost	11
7. Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije	11
DETALJNA ANALIZA NA TEMELJU STANDARDA I KRITERIJA ZA REAKREDITACIJU VISOKOG UČILIŠTA	13
1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete	13
2. Studijski programi.....	14
3. Studenti.....	16
4. Nastavnici.....	18
5. Znanstvena, umjetnička i stručna djelatnost.....	19
6. Međunarodna suradnja i mobilnost.....	20
7. Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije	21

UVOD

Stručno povjerenstvo koje je imenovala Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) izradilo je ovo izvješće o reakreditaciji Umjetničke akademije Sveučilišta u Splitu na temelju Samoanalize Visokog učilišta, popratne dokumentacije te posjeta Visokom učilištu.

Postupak reakreditacije koji u petogodišnjim ciklusima provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje, javno tijelo koje je punopravni član Europskog registra agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Quality Assurance Register for Higher Education – EQAR*) i Europske udruge za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA*), prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju obavezan je za sva visoka učilišta u Republici Hrvatskoj.

Stručno povjerenstvo imenuje Akreditacijski savjet Agencije, neovisno stručno tijelo, kako bi provelo neovisno vrednovanje visokog učilišta i njegovih studijskih programa.

Izvješće sadrži:

- kratku analizu prednosti i nedostataka visokog učilišta
- popis dobrih praksi uočenih na visokom učilištu
- preporuke za unapređenje i prijedloge mjera koje treba provesti u predstojećem razdoblju (te provjeriti postupkom naknadnog praćenja)
- detaljnu analizu na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju.

Članovi Stručnog povjerenstva:

- profesor Mike Fox, Limerick Institute of Technology, Irska – predsjednik Stručnog povjerenstva
- profesor Thomas De Baets, LUCA School of Arts, Sveučilište Leuven, Belgija
- Saulius Valius, neovisni stručnjak, Ekspobalta Ltd., Litva
- profesor Leo Rafolt, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska
- Sara Stanić, studentica, Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

U analizi dokumenata, studijskom posjetu i pisanju ovog izvješća, podršku radu Stručnog povjerenstva pružali su:

- Viktorija Juriša, koordinadora, Agencija za znanost i visoko obrazovanje
- Iva Žabarović, pomoćna koordinadora, Agencija za znanost i visoko obrazovanje
- Đurđica Dragojević, prevoditeljica, Agencija za znanost i visoko obrazovanje.

Tijekom posjeta Stručno povjerenstvo je održalo sastanke sa sljedećim skupinama:

- Upravom Akademije (dekan i prodekani) i radnom skupinom koja je sastavila Samoanalizu
- Odborom za unapređenje kvalitete
- predstojnicima odsjeka

- asistentima i znanstvenim novcima
- studentima
- nastavnicima (koji nisu članovi Uprave)
- prodekanom za umjetnost, znanost, međunarodnu suradnju i ECTS bodove te voditeljima stručnih, znanstvenih i umjetničkih projekata.

Stručno povjerenstvo je, također, posjetilo različite lokacije Akademije, uključujući i:

- nastavničke kabinete i druge resurse na adresi Glagoljaška ulica bb, Split
- knjižnicu, analitički laboratorij, kabinete, Odjel za glazbene umjetnosti, kabinete Odjela za likovne umjetnosti, Ulica Fausta Vrančića broj 17, Split
- Odjel za likovne umjetnosti i Odjel za kazališnu umjetnost, Ured dekana, Zagrebačka ulica broj 3, Split
- Odjel za likovne umjetnosti – Odsjek za kiparstvo, Hercegovačka 65, Split
- nastavne baze – Hrvatski restauratorski zavod, Hrvatsko narodno kazalište.

Na temelju obavljenog postupka reakreditacije i završnog izvješća stručnog povjerenstva, očitovanja visokog učilišta, kao i izvješća o zadovoljavanju kvantitativnih kriterija, Akreditacijski savjet donosi neovisno mišljenje u kojem ministru znanosti, obrazovanja i sporta preporučuje jedno od sljedećeg:

1. **izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta** za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti (produljenje dopusnice)

2. **uskrata dopusnice** za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti

3. **izdavanje pisma očekivanja** s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine; pismo očekivanja može uključivati privremenu zabranu upisa novih studenata na određeno razdoblje.

Akreditacijska preporuka također sadrži i ocjenu kvalitete visokog učilišta s preporukama za poboljšanje i unapređenje kvalitete.

Kratki opis vrednovanog visokog učilišta

NAZIV VISOKOG UČILIŠTA: Umjetnička akademija Sveučilišta u Splitu

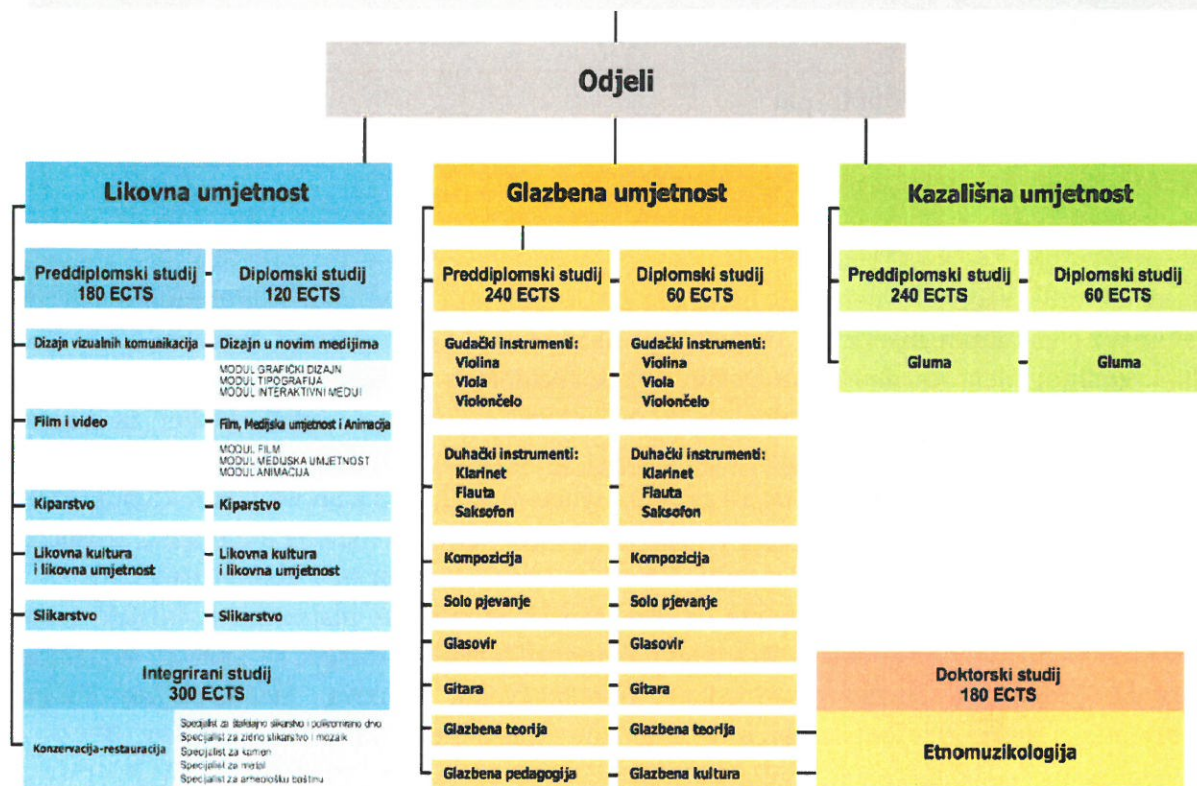
ADRESA: Zagrebačka 3, 21000 Split

DEKAN: Mateo Perasović, redovni profesor

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA:

Prema Statutu (zadnje izmjene: 16. listopada 2013. godine) i Pravilniku o unutarnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta na Umjetničkoj akademiji u Splitu (zadnja izmjena: 17. veljače 2014. godine) tijela Akademije su Dekan, Vijeće Akademije i druga tijela koja su predviđena Statutom i ostalim aktima Akademije, a ustrojbene jedinice su odjeli (Odjel za likovne umjetnosti, Odjel za glazbene umjetnosti i Odjel za kazališne umjetnosti), odsjeci (Odsjek za slikarstvo, Odsjek za kiparstvo, Odsjek za film i video, Odsjek za dizajn vizualnih komunikacija, Odsjek za konzervaciju i restauraciju, Odsjek za likovnu kulturu i likovne umjetnosti, Odsjek za glazbenu kulturu i glazbenu pedagogiju, Odsjek za glazbenu teoriju i kompoziciju, Odsjek za klavir, Odsjek za gudačke instrumente i gitaru, Odsjek za puhačke instrumente, Odsjek za solo pjevanje, poslijediplomski sveučilišni studij Etnomuzikologija i Odsjek za glumu), knjižnica i Dekanat (Tajništvo, Služba financijsko-računovodstvenih poslova, Služba javne nabave, Informatička služba, Studentska služba i Pomoćno-tehnička služba) (Samoanaliza, str. 9).

Umjetnička akademija u Splitu



(Samoanaliza, str. 33).

BROJ STUDENATA:

Redovni studenti	Izvanredni studenti	Apsolventi
406	0	3

BROJ NASTAVNIKA:

	Stalno zaposleni	Vanjski suradnici
Redoviti profesori	16	5
Izvanredni profesori	20	6
Docenti	23	22
Nastavna zvanja	15	26
Asistenti	6	18
Stručni suradnici	3	21
Znanstveni novaci	2	
Tehničko osoblje	1	
Administrativno osoblje	12	
Pomoćno osoblje	8	

Struktura proračuna za 2012. i 2013. godinu u %:

Godina	2012.	2013.
Prihodi iz državnog proračuna	95,9	95
Prihodi iz drugih javnih izvora	0,7	0,9
Prihodi od kamata	0	0
Prihodi od vlastite djelatnosti	1,4	1,7
Prihodi po posebnim propisima	1,9	2,3
Ostali prihodi	0,1	0,1
Ukupno	100	100

KRATKI OPIS VREDNOVANOG VISOKOG UČILIŠTA:

Umjetnička akademija u Splitu je kao dio Sveučilišta u Splitu osnovana 1997. godine na više lokacija po cijelom gradu Splitu. Dekanat, Slikarstvo i Kazališni odjel/Odsjek za glumu nalaze se u centru grada u Zagrebačkoj ulici broj 3. Studentska referada i odsjeci Dizajn vizualnih komunikacija, Film i video i grafički modul Likovna kultura i likovne umjetnosti nalaze se na Gripana, Glagoljaška ulica bb, na kojima se izvode i zajednički kolegiji Slikarstvo, Kiparstvo i Likovna kultura i likovne umjetnosti, kao i dio nastave Odsjeka glume. Odsjek Konzervacija i restauracija, knjižnica i slikarski modul Likovna kultura i likovne umjetnosti nalaze se na Visokoj, Ulica Fausta Vrančića broj 17, gdje se izvodi i zajednička nastava teorijskih kolegija za sve odsjeke Likovnog odjela. Glazbeni odjel se u cijelosti nalazi na Visokoj, Ulica Fausta Vrančića broj 19. Kiparski odsjek se nalazi na Brdima, Hercegovačka ulica broj 65. S preustrojem cijelog visokog obrazovanja prema bolonjskom sustavu, Umjetnička akademija je organizacijski još više narasla (Odjel za kazališnu umjetnost sa studijem Gluma je osnovan 2005. godine, a poslijediplomski sveučilišni studij Etnomuzikologija 2011. godine).

Poslije sedamnaest godina rada, Umjetnička akademija u Splitu danas broji tri odjela (Likovni, Glazbeni i Kazališni) koji se opet dijele na 13 zasebnih odsjeka s 18 preddiplomskih, 18 diplomskih, jednim integriranim i jednim poslijediplomskim sveučilišnim studijskim programom. Na Umjetničkoj akademiji u Splitu u trenutku donošenja ovog dokumenta radi 105 zaposlenika, od čega u nastavi sudjeluje 85 nastavnika sa zvanjima kako slijedi: dva laboranta, jedan viši laborant, četiri asistentata, dva viša asistenta, jedan asistent-novak, jedan viši asistent-novak, dva korepetitora, četiri predavača, devet viših predavača, 23 docenata, 20 izvanrednih profesora, 12 redovitih profesora i četiri redovita profesora u trajnom zvanju. Od toga je 17 nastavnika iz znanstvenog, a 68 iz umjetničkog područja s 14 doktorata znanosti i dva magisterija znanosti. Nenastavnog osoblja je ukupno 20.

U tijeku je izrada idejnog projekta za zgradu Nove akademije koju bi trebalo izgraditi u prostoru Kampusu čime će se riješiti problem dislociranosti i poteškoća u održavanju zajedničke nastave.

ZAKLJUČCI STRUČNOG POVJERENSTVA

PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA

Stručno povjerenstvo je uočilo niz pozitivnih aspekata:

- Povezanost koju je Akademija stvorila i izgradila s javnošću i lokalnom zajednicom te mjesto koje je zauzela u životu grada. To se vidi na svim odjelima i odsjecima, a osobito je očito u radu Odsjeka za konzervaciju i restauraciju te Odsjeka za dizajn vizualnih komunikacija zahvaljujući njihovom projektu Urban IxD koji je proveden u suradnji s međunarodnim konzorcijem.
- Akademiju treba pohvaliti i za održavanje impresivnog omjera broja nastavnika i studenata (uz iznimku unutar područja glume), koji je bio od pomoći u uspostavljanju čvrstih odnosa podrške između nastavnika i studenata.

Pozitivni aspekti koje Stručno povjerenstvo navodi u nastavku nisu potpuno provedeni, ali je Stručno povjerenstvo uočilo da za to postoji volja na različitim dijelovima Akademije te uspjeh provedbe ovisi o podršci Uprave.

- Postoji spremnost na suradnju među odjelima koja bi, ako se bude njegovala, mogla postati kamenom temeljcem izgradnje kohezije na fizički i geografski rascjepkanoj Akademiji.
- Postoji spremnost da se osnuje ured za međunarodnu suradnju koji je nužan za međunarodno profiliranje uz djelotvornu mobilnost zaposlenika i studenata. Akademija mora imati kontakt točku za slučajeve kada ostatak svijeta poželi s njom uspostaviti odnose, i njeni zaposlenici su je voljni stvoriti.
- Članovi akademske zajednice Akademije su kroz rad u struci sklopili mnoga partnerstva i suradnje sa strukom i voljni su te individualne kontakte pretvoriti u buduću formalnu suradnju s Akademijom.

NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA

- Uočljiv je nedostatak formalnih struktura. Moguće je da je do takvog stanja došlo zbog veličine i intimne prirode Akademije. Postoji percepcija da to omogućava neformalnost te da je znanje i svijest o funkcijama Akademije moguće steći neformalnim kanalima. Međutim, u suvremenom obrazovnom okruženju je nužno uvesti procedure za svaku situaciju koje moraju biti transparentne i svima dostupne. Problemi se ne smiju rješavati na osoban, neformalan način koji ostavlja mjesta subjektivnosti i jednostranim interpretacijama.
- Nema prave procedure koja bi podupirala viziju i strategiju. Stručno povjerenstvo je čulo niz prijedloga za unapređenja, kao i osobnih vizija potencijala i budućnosti Akademije, međutim, ne postoji strukturni okvir koji bi spojio sve te ideje i vizije pojedinaca u jednu kohezivnu institucionalnu viziju.

- Potrebno je uvesti i provesti učenje te poučavanje usmjereno na studente. Pritom se ne misli samo na podršku studentima, nego i na uključivanje studenata kao aktivnih sudionika u sve aspekte procesa donošenja odluka na Akademiji. Stručno povjerenstvo svakako preporučuje da se svi zaposlenici upute na europski dokument *Student Centred Learning Toolkit* (Alati za učenje usmjereni na studente) dostupan na internetu putem poveznice <http://www.esu-online.org/resources/6068/Student-Centred-Learning-Toolkit/>.
- Treba razviti strukturu za politiku internacionalizacije Akademije, prvenstveno kada je riječ o Erasmusu. Vrijedna iskustva pojedinaca u Erasmus programu treba na pravi način dokumentirati, a onda svih obavijestiti o dostupnosti takve dokumentacije.
- Konačno, na sastancima sa Stručnim povjerenstvom se istaknula jedna skupina – asistenti i znanstveni novaci. Radi se o skupini dragocjenih mladih profesionalaca koje se zanemaruje u cjelokupnoj strukturi Akademije. Akademija mora pronaći neki način da im ojača status i prizna njihov doprinos unutar Organizacije, a njihova mišljenja i ekspertiza se moraju uklopiti u širu institucionalnu strategiju.

PRIMJERI DOBRE PRAKSE

1. Veze između pojedinih odjela i odsjeka te lokalne zajednice grada Splita.
2. Dobra organizacija i upravljanje knjižnicom, koja odlično koristi ograničene prostorne resurse.
3. Projekti s vanjskim dionicima Odsjeka za dizajn vizualnih komunikacija te Odsjeka za konzervaciju i restauraciju bi trebali poslužiti kao uzori i primjeri dobre prakse ostatku Akademije.
4. Prenos informacija o ishodima učenja Odsjeka za dizajn vizualnih komunikacija te Odsjeka za konzervaciju i restauraciju bi trebali poslužiti kao uzori i primjeri dobre prakse ostatku Akademije.
5. Odsjek za konzervaciju i restauraciju predstavlja dobar primjer transfera tehnologija i znanja u struku te javni i privatni sektor, a zahvaljujući snažnim vezama s lokalnom upravom, kulturnim centrima, restauratorskim i turističkim politikama i slično. To bi trebalo poslužiti kao primjer dobre prakse ostatku Akademije.

PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE KVALITETE

1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete

- Stvoriti strukturu koja bi obuhvaćala cijelu Organizaciju i služila razvoju inkluzivnog strateškog plana.
- Treba izraditi jasnu i transparentu politiku i dokumentirati povezane procedure te ih staviti na raspolaganje svim zaposlenicima i studentima.
- Treba uvesti formalne strukture rješavanja žalbi, pritužbi i prigovora.

2. Studijski programi

- Treba uvesti strukture za prikupljanje mišljenja vanjskih dionika u svrhu razvoja studijskih programa.
- Na razini Akademije treba uvesti strukturu izrade ishoda učenja i informiranja o njima.
- Za praktične predmete treba uvesti otvoren i transparentan proces s jasnim kriterijima ocjenjivanja.
- Treba uvesti i dobro definirati proces uspoređivanja s najboljim sličnim programima i ustanovama u svijetu, čiju provedbu bi podržavao aktivan ured za međunarodnu suradnju, a kako bi se moglo jamčiti da programi zadovoljavaju međunarodne standarde najboljih praksi.

3. Studenti

- Svakako je nužno prepoznati ulogu studenata kao ravnopravnih partnera u obrazovnom procesu na Akademiji. Stručno povjerenstvo preporučuje da svi zaposlenici prouče i provedu politike opisane u europskom dokumentu *Student Centred Learning Toolkit* (Alati za učenje usmjereni na studente) koji je dostupan na internetu putem poveznice <http://www.esu-online.org/resources/6068/Student-Centred-Learning-Toolkit/>.
- Uočljiv je nedostatak studentskih predstavnika u cijelom nizu institucionalnih odbora i povjerenstava. Preporučuje se da se to ispravi što je hitnije moguće.
- Treba osigurati stalnu i lako dostupnu podršku studentima, osobito kada je riječ o savjetodavnom radu i mentorstvu.
- Preporučuje se Akademiji da prepozna potrebu organiziranja i podržavanja izvannastavnih aktivnosti za studente te vrijednost takvih aktivnosti.
- Treba uvesti integriraniji pristup praćenju studenata od prijave za upis do daljnje karijere.

4. Nastavnici

- U svrhu konzistentnosti, Stručno povjerenstvo preporučuje zamijeniti veliki dio vanjskih suradnika zaposlenicima na ugovoru o radu (pri čemu je Stručno povjerenstvo svjesno da provedba ove preporuke može biti spriječena nacionalnim pravilima o zapošljavanju).

- Akademsko osoblje – asistenti i znanstveni novaci – su jako loše zastupljeni u strukturama donošenja odluka. Preporučuje se inkluzivniji pristup ovoj skupini kako bi Akademija imala koristi od njihove mladosti i profila.
- Kako bi se podržao razvoj zaposlenika te osiguralo trajno unapređivanje programa, Stručno povjerenstvo preporučuje Akademiji stvaranje formalne, transparentne i pravedne strukture podrške trajnom stručnom usavršavanju svih zaposlenika. Akademija, također, treba osigurati način da se zaposlenike informira o sredstvima za financiranje usavršavanja koje osigurava Akademija te vanjskim izvorima financiranja.
- U ovom su trenutku obaveze nejednako raspoređene među nastavnicima. Stručno povjerenstvo preporučuje uvođenje adekvatnih struktura koje bi osigurale pravedniju raspodjelu nastavnog opterećenja i drugih obaveza.
- Stručno povjerenstvo preporučuje uvođenje adekvatnog sustava mijenjanja odsutnih nastavnika kako bi studenti uvijek bili pokriveni.

5. Znanstvena, umjetnička i stručna djelatnost

- Treba uvesti formalnu strategiju i mehanizme informiranja zaposlenika te podržavanja njihovog znanstvenog i umjetničkog rada.
- Nužno je da Akademija osnuje aktivni ured za istraživanje kako bi razvila istraživačku kulturu i pomogla onima koji se već bave istraživačkim radom.
- Akademija mora uvesti formalnu strukturu za prepoznavanje i nagrađivanje truda svojih zaposlenika i postignuća u odabranim područjima istraživačkog rada.
- Stručni rad treba uklopiti u obavezne aktivnosti različitih programa.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

- Nužno je da Akademija osnuje aktivni ured za međunarodnu suradnju kako bi povećala broj bilateralnih sporazuma, informirala zaposlenike i studente o prilikama za međunarodnu mobilnost, promovirala takve aktivnosti te na njih poticala.
- Treba propisati jasnu i transparentnu proceduru upisivanja studenata koji dolaze s drugih visokih učilišta.
- Akademija mora uvesti formalni, strukturirani proces organiziranja, praćenja i vrednovanja međunarodne suradnje.
- Stručno povjerenstvo preporučuje Akademiji uključivanje u rad većeg broja odgovarajućih međunarodnih organizacija te povećavanje broja međunarodnih bilateralnih ugovora o suradnji.

7. Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije

- Stručno povjerenstvo preporučuje provedbu formalne strukture upravljanja resursima koja bi propisivala transparentnu distribuciju sredstava i resursa po prioritetima. Takva struktura mora uključivati i formalni proces putem kojeg zaposlenici mogu procijeniti potrebe programa, zatražiti potrebne materijale i resurse te pratiti obradu predanih zahtjeva.

- Akademija mora unajmiti kvalificiranu osobu zaduženu za sigurnost na radu zbog procijene sigurnosnih i zdravstvenih uvjeta za rad na cijeloj Instituciji, a kako bi se osiguralo da rad Akademije bude u skladu s međunarodnim standardima.

DETALJNA ANALIZA NA TEMELJU STANDARDA I KRITERIJA ZA REAKREDITACIJU VISOKOG UČILIŠTA

1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete

- 1.1. Tijekom posjeta Stručnog povjerenstva i različitih sastanaka sa zaposlenicima i studentima postalo je očito da ne postoji inkluzivna struktura razvoja strateške politike. Pojedinci i male skupine unutar različitih dijelova i skupina Akademije imaju ideje i prijedloge za razvoj i napredak Akademije okrenut k budućnosti, ali ne postoji gotovo nikakva struktura koja bi omogućila razvoj inkluzivne strategije cijele Institucije.
- 1.2. Veličina i intimna priroda Akademije navode na dojam da su neformalni procesi učinkoviti, i zaposlenici i Uprava vjeruju da znaju što se događa i u kakvoj je tko situaciji. Međutim, u jednom suvremenom obrazovnom okruženju moraju postojati procedure za svaku situaciju, transparentne i svima dostupne. Problemi se ne smiju rješavati na osoban, neformalan način jer on ostavlja mjesta subjektivnosti i jednostranim interpretacijama. Trenutno je vidljiv znatan nedostatak formalnih, transparentnih procedura te one, zajedno s procesima donošenja odluka, moraju biti jasnije definirane i javno objavljene.
- 1.3. Postoji izniman potencijal za usklađivanje strategija Sveučilišta i Akademije. On se očituje u činjenici da je dekan član Senata, da Akademija ima izabrane predstavnike u umjetničkom polju te da su brojni zaposlenici članovi različitih sveučilišnih tijela. Međutim, na razini Akademije treba donijeti jasniju i sveobuhvatnu strategiju. Vidljiva je i važna obrazovna sinergija – zajednički studij Konzervacija i restauracija se izvodi u suradnji s Prirodoslovno-matematičkim fakultetom Sveučilišta u Splitu. On može poslužiti kao model za druge programe.
- 1.4. Studijskim se programima nije lako uskladiti s institucionalnom strategijom i misijom kada su okvirne strateške strukture tako loše definirane. Radi se o jednom od temeljnih problema Akademije – zaposlenici i pojedini odjeli i odsjeci imaju niz snažnih, pozitivnih ideja, a ne postoji gotovo nikakav strukturni način da se one objedine.
- 1.5. I kad je riječ o prikupljanju i analizi podataka, informacije se skupljaju i obrađuju na jedan neformalan način. Tijekom niza sastanaka sa Stručnim povjerenstvom je rečeno da mjere kvalitete nisu inkluzivne te se dionike, prvenstveno studente i skupine poput asistenata, znanstvenih novaka i administrativnog osoblja, ne pita za mišljenje i ne poziva ih se na sudjelovanje u procesima kvalitete – barem ne u ulogama kakve zaslužuju.
- 1.6. Formalne i transparentne strukture praćenja nastave su vrlo rudimentarne. Iako je na sastanku s Odborom za unapređenje kvalitete rečeno da su procedure vrednovanja nastavnika uvedene još 2009. godine, Stručno povjerenstvo nije našlo puno dokaza o njihovoj provedbi. Na ovom je sastanku rečeno i da nastavnici povratne informacije o svom radu primaju i formalnim i neformalnim kanalima. To Stručnom povjerenstvu daje povoda za brigu s obzirom da to može imati značajne

posljedice za studente i nastavnike. Stručnom povjerenstvu je dat primjer slučaja u kojem je jedan nastavnik izgubio posao zbog negativnih reakcija studenata. U takvim slučajevima moraju postojati transparentni dokazi o pravednosti postupka te formalni žalbeni postupak, a Stručnom povjerenstvu je rečeno da se radi o nečemu što se provodi od slučaja od slučaja, umjesto da postoji transparentni institucionalni okvir jednak za sve.

- 1.7. Kada je riječ o funkcionalnim mehanizmima praćenja kvalitete znanstvenog i umjetničkog rada, ne postoji zajednički institucionalni okvir pa se čini razumnim reći da ne postoji ni okvir kao takav. Ipak, u dva područja – Odsjeku za dizajn vizualnih komunikacija i Odsjeku konzervacije i restauracije – se čini da postoje lokalne strukture pomoću kojih se izrađuju, provode, prate i bilježe istraživački projekti te omogućava daljnje širenje informacija o njima, što u slučaju Odsjeka konzervacije i restauracije podupire i knjižnica. Prakse uočene na ta dva odsjeka Uprava treba uzeti kao primjere dobre prakse koje ostali odsjeci trebaju slijediti.
- 1.8. Iako Samoanaliza spominje Etičko povjerenstvo i opisuje njegovu strukturu, odgovornosti i trajanje mandata (str. 15), praksa je drugačija od navedenog. Ne postoji stalno Etičko povjerenstvo koje bi se redovito sastajalo da raspravlja o pitanjima za koje je nadležno, nego se ono osniva po potrebi. To implicira nedostatak kontinuiteta koji bi bio vidljiviji da se poštuje dvogodišnji mandat naveden u Samoanalizi.

2. Studijski programi

- 2.1. Na pojedinim odsjecima postoje procedure praćenja, razvoja, inovacija i unapređenja studijskih programa. Pozitivni primjeri se mogu naći na Odsjeku za dizajn vizualnih komunikacija, kao i na Odsjeku konzervacije i restauracije. Oni kroz projekte vanjske suradnje stječu uvid u mišljenja vanjskih dionika te su u poziciji provesti ih u djelo kroz razvoj programa. Međutim, na razini Akademije ne postoji sustav vrednovanja programa konzultiranjem svih relevantnih dionika (iako Samoanaliza opisuje takav sustav na razini Sveučilišta, str. 47), a u svrhu njihovog unapređivanja.
- 2.2. Upisne kvote su niske kada ih se uspoređi s interesom za pojedine programe, a neformalno prikupljene povratne informacije govore o visokim stopama zapošljavanja diplomiranih studenata. Bez adekvatnog i formalnog prikupljanja podataka o prvim zaposlenjima bivših studenata, teško je reći odgovaraju li sadašnje upisne kvote potrebama tržišta rada.
- 2.3. Visoka stopa završnosti govori da su postojeće upisne kvote prilagođene institucionalnim resursima. Međutim, neravnopravna raspodjela obaveza među nastavnicima i visok udio vanjskih suradnika znače da se postojeći resursi povezani s omjerom studenata i nastavnika ne koriste na najbolji mogući način. Restrukturiranje ugovora s nastavnicima (iako možda neizvedivo uz trenutnu nacionalnu zabranu zapošljavanja) te bolje strukture upravljanja resursima bi

- omogućili upisivanje većeg broja studenata, posebno s obzirom na iskazani interes, bez ugrožavanja akademskih standarda.
- 2.4. Tijekom posjeta Stručnom povjerenstvu nisu predloženi primjeri ishoda učenja. Iz razgovora s različitim skupinama, a prvenstveno studentima, Stručno povjerenstvo je zaključilo da se prakse razlikuju među odjelima i odsjecima. Ishodi učenja se usmeno prezentiraju studentima na početku svakog kolegija, a kvaliteta takvih prezentacija i sadržanih informacija jako varira – Stručno povjerenstvo je dobilo pozitivne povratne informacije od studenata studija Dizajn vizualnih komunikacija, a negativne od studenata studija Gluma. Ni u ovom slučaju nema strukture na razini Akademije koja bi standardizirala izradu ishoda učenja i način na koji se o njima informira.
 - 2.5. Iako Samoanaliza opisuje vrednovanje teorijskih ishoda učenja, ne opisuje se način na koji se vrednuju oni stečeni na praktičnim predmetima (str. 73). U razgovoru sa studentima je bio očit manjak transparentnosti kada je riječ o ishodima učenja praktičnih predmeta. Stručno povjerenstvo brine općenit manjak jasnoće u ovom području. U takvim je uvjetima teško jamčiti određenu razinu pravednosti i objektivnosti u vrednovanju uspjeha na praktičnim kolegijima.
 - 2.6. Prema Samoanalizi nisu provedene precizne analize kojima bi se utvrdila mjera u kojoj ECTS bodovi odražavaju stvarno opterećenje studenata. Dodjela 60 ECTS-a po akademskoj godini, pri čemu svaki bod predstavlja 30 sati rada, odgovara međunarodnim standardima. Europske smjernice preporučuju opterećenje od 25 do 30 sati po bodu. Vidjeti Vodič za korisnike ECTS-a – *ECTS Users' Guide* http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ects-guide_en.pdf.
 - 2.7. Nedostatak formalnih struktura podrške internacionalizaciji, a osobito nepostojanje ureda za međunarodnu suradnju, čine Akademiju ranjivom kada je riječ o uspoređivanju programa s međunarodnim primjerima najbolje prakse. Ipak, rad pojedinih nastavnika na stvaranju međunarodnih veza u pojedinim područjima je pomogao da se programi razvijaju u skladu s prihvatljivim međunarodnim standardima. Takvi napori zahtijevaju i formalnu institucionalnu podršku.
 - 2.8. Nastavne metode kojima je Stručno povjerenstvo svjedočilo tijekom posjeta su uglavnom bile razredne, uz malo dokaza o samostalnom radu studenata. To se odražava i u namjeni fizičkih resursa – prostorije raznih odjela i odsjeka su raspoređene za nastavu i gotovo da i nema prostora u kojima studenti mogu na ikakav način eksperimentirati ili učiti neovisno od nastavnika, samostalno, u skupini ili s kolegama. To znači da ima vrlo malo prilika da studenti međusobno podijele naučeno ili s kolegama razvijaju strategije usmjerene na studente.
 - 2.9. Iako prilično mala s obzirom na veličinu Akademije, knjižnica je dobro organizirana i vođena te posjeduje materijale za učenje u fizičkom i elektroničkom obliku, kao i pristup bazama časopisa. Studenti mogu pristupiti i dokumentaciji projekata vanjske suradnje (osobito onoj Odsjeka za konzervaciju i restauraciju). Međutim, nastavnici nisu dobri u osiguravanju dostupnosti materijala putem interneta. Ne postoji virtualno okruženje za učenje koje bi služilo nastavnicima da sa studentima podijele bilješke i materijale za učenje. S obzirom na prostornu razmještenost

Akademije, virtualno okruženje poput sustava Moodle znatno bi doprinijelo institucionalnoj koheziji i dijeljenju znanja.

- 2.10. Studenske prakse su najuočljivije u područjima poput Odsjeka konzervacije i restauracije, Odsjeka za glumu i Odjela glazbenih umjetnosti gdje studenti aktivno prihvaćaju vanjske angažmane i nastupe. Međutim, nema institucionalne politike stručnog usavršavanja studenata u suradnji s unaprijed odabranim i održivim partnerima iz struke. Važno je da Akademija počne razvijati formalnu skupinu vanjskih dionika iz struke koji bi je savetovali o prilagođenosti studijskih programa i služili kao mjesta na kojima studenti sa svih programa mogu obavljati prakse te nalaziti zaposlenje.

3. Studenti

- 3.1. Rigorozni upisni postupak dovodi do velike konkurencije za mjesta na različitim programima. Djelotvornost tog procesa potvrđuju visoke stope prolaznosti i završnosti. Ipak, nema dokaza koji bi upućivali na podatke o povezanosti s uspjehom studenata u daljnjoj karijeri. Treba uvesti integriraniji pristup praćenju studenata od prijave za upis do daljnje karijere.
- 3.2. Tijekom posjeta, a osobito u razgovoru sa studentima, Stručno povjerenstvo je uočilo veliki manjak izvannastavnih aktivnosti za studente. Nema dokaza o ugovorima s vanjskim organizacijama koji bi poticali takve aktivnosti, poput, primjerice, ugovora sa sportskim centrima ili veza s dobrotvornim ili humanitarnim organizacijama (iznimka su studenti glazbe, koji zbog same prirode svojih studija imaju određenu količinu izvannastavnih aktivnosti). Kada je riječ o socijalizaciji studenata među odsjecima, studenti likovnih umjetnosti su organizirali malu galeriju i prostor za druženje u zgradi Akademije, ali nju uglavnom koriste studenti likovnih umjetnosti, dok drugi odsjeci s njom nisu baš povezani. Studenti navode da su im prilike da samostalno organiziraju razne aktivnosti znatno ograničene nedostatkom strukturiranog i fiksnog rasporeda, osobito na studiju Gluma i studiju Glazbena umjetnost.
- 3.3. Prema Samoanalizi, "mentorstva i savjetovanja su individualnog karaktera i odnose se na dostupnost svih profesora studentima u terminima konzultacija" (str. 77). Tijekom posjeta Stručno povjerenstvo je uočilo da su takve usluge dostupne samo studentima glazbe i likovnih umjetnosti. Ovakva je situacija neprihvatljiva u jednoj suvremenoj obrazovnoj ustanovi koja pokušava staviti studente u središte svog rada. Poteškoće u ovom području leže u nedostatku adekvatnih struktura kojima bi studenti tražili i koristili savjetodavne i mentorske usluge. Trenutni pristup je neformalan i stoga podložan neuravnoteženoj i subjektivnoj provedbi.
- 3.4. Postoje dokazi da Odsjek konzervacije i restauracije te Odsjek vizualnih komunikacija studentima daju jasne i transparentne informacije o postupcima vrednovanja, međutim, studenti s drugih odsjeka su zabrinuti za način na koji se ova važna pitanja uvode i tumače. Postoji zabrinutost i kada je riječ o standardima i kvaliteti pružanja povratnih informacija. Nedostaje jasna i transparentna procedura

žalbe na provedeno vrednovanje ili ocjenu (ili bilo što drugo). Te se procedure provode na neformalan i nedokumentiran način, često jedan na jedan između studenta i nastavnika koji je dao određenu ocjenu. To je neugodna i kompromitirajuća situacija za studenta koja ostavlja prostora subjektivnosti pojedinog nastavnika. Stoga studenti koji bi se htjeli žaliti od toga često unaprijed odustaju.

- 3.5. "Podaci o diplomiranim studentima do sada su prikupljani uglavnom nesustavno i neujednačeno, uglavnom održavanjem osobnih kontakata između profesora i bivših studenata" (str. 78). Zbog intimnog okruženja Akademije zaposlenici razvijaju neformalne profesionalne odnose koji se nastavljaju i nakon što studenti diplomiraju. Čini se da su zaposlenici iskreno zainteresirani za održavanje kontakata s bivšim studentima u svrhu unapređivanja programa. Na tim temeljima pojedinci održavaju kontakte s bivšim studentima, međutim, nema formalnog procesa prikupljanja i obrađivanja podataka i statistika o alumnijima. Radi se o primjeru volje i angažmana dijela zaposlenika koje ne podržavaju institucionalne strukture.
- 3.6. Javnost se o studijskim programima i ishodima učenja informira u pojedinim područjima, ali takve prakse nisu jednako prisutne na svim odsjecima. Unutar Akademije su studenti s niza odsjeka, poput Vizualnih komunikacija, zadovoljni s informacijama o ishodima učenja, dok su studenti s nekih drugih odsjeka, poput Glume, s njima vrlo nezadovoljni.
- 3.7. Studenti su Stručnom povjerenstvu naveli primjer provedbe prijedloga za poboljšanje u području Dizajna vizualnih komunikacija – kolegij o 3D modeliranju je uveden na prijedlog studenata. Međutim, to se dogodilo na jednom odsjeku, dok na razini ustanove nema okvira za provedbu takvih prijedloga studenata. U oči upada nedostatak studentskih predstavnika u raznim tijelima i odborima, zbog čega je studentske inicijative moguće podržati samo neformalno, i to na razini kolegija. Provedba studentskih prijedloga i inicijativa ovisi o podršci i upornosti zaposlenika pojedinog odsjeka.
- 3.8. Komunikacija je jedan od najvećih problema na Akademiji. Studenti nisu obaviješteni o svojim pravima ni strukturama namijenjenima njihovom ostvarivanju. Nedostatak strukture podrške i formalnih kanala za komunikaciju i žalbe predstavljaju ozbiljne prepreke sudjelovanju studenata u upravljanju Akademijom. Ovaj problem dokazuje i činjenica da ne samo da studenti nisu sudjelovali u procesu izrade Samoanalize, nego nisu bili ni obaviješteni da se taj proces provodi. Samoanaliza navodi da "svi nastavnici, suradnici i ostalo osoblje Akademije uvijek imaju na umu da su studenti temeljni razlog njihovog postojanja" (str. 24). A ipak, vidljiv je neuspjeh cijele strukture u prepoznavanju i provođenju načela učenja usmjerenog na studente koje stavlja studente u središte razvoja institucionalnih strategija. Studenti bi trebali biti ne samo bolje obaviješteni o institucionalnim politikama i procedurama, nego i aktivno sudjelovati u njihovom kreiranju od samog početka.

4. Nastavnici

- 4.1. Prema informacijama u Samoanalizi, broj kvalificiranih nastavnika je dovoljan da pokrije sve studijske programe, ali je radno opterećenje pojedinaca često preveliko. Općenito, razina kompetencija nastavnika osigurava visokokvalitetnu nastavu. Kvalifikacije znanstvenog i umjetničkog osoblja su općenito u skladu sa strateškim ciljevima ustanove. Stručno povjerenstvo brine manjak razumijevanja od strane Uprave, razlike između umjetničkih i znanstvenih kvalifikacija te visok udio vanjskih suradnika.
- 4.2. Samoanaliza navodi dob nastavnika te ukazuje da ih je velik dio stariji od 50 godina. Stručno povjerenstvo je uočilo da je skupina nastavnika u kategorijama asistenata i znanstvenih novaka, ujedno i najmlađa skupina, najmanje uključena u institucionalni razvoj i strukture strateškog planiranja. Akademija treba strukture i sredstva kako bi povećala ljudske potencijale (iako u ovom trenutku to možda onemogućuje nacionalna zabrana zapošljavanja u javnom sektoru), s obzirom da su mnogi stručnjaci iz najvažnijih disciplina zaposleni samo putem vanjske suradnje. To dovodi do strateških problema u nizu programa. Akademija svakih pet godina provodi postupak (re)izbora u zvanja koji je osnova kontinuiranog provjeravanja kompetencija nastavnika.
- 4.3. Omjer stalno zaposlenih i studenata je zabrinjavajući, što osobito dolazi do izražaja na Odsjeku za glumu. U područjima s malim omjerom studenata i nastavnika ima dokaza o kvalitetnom individualnom mentorskom radu sa studentima.
- 4.4. Akademija nema nikakve formalne strukture za trajno stručno usavršavanje svojih zaposlenika. Nema procesa izrade osobnog plana razvoja, a Uprava ne održava individualne sastanke namijenjene izradi takvih planova. Stoga Akademija nema nikakvog formalnog načina da osvijesti karijerne potrebe, aspiracije ili planove svojih zaposlenika – nastavnika, znanstvenika i umjetnika. Razvoj zaposlenika je prepušten njima samima pa se karijere akademskih radnika razvijaju samo zahvaljujući njihovim osobnim umjetničkim aktivnostima i kontaktima. Akademija nema nikakav sustav nagrađivanja kojim bi podržala nastavnike koji ulažu napore u unapređivanje vlastitog akademskog statusa. To je istaknuto i kao slabost u SWOT analizi. Prema Samoanalizi "opseg razmjene s drugim učilištima u području usavršavanja je mali što ponajviše otežava trajni nedostatak financijskih sredstava, ali i nedostatak programa koji bi podupirali razmjenu" (str. 82). Uloga je Uprave da uoči prilike u ovom području i pronađe potrebna sredstva, dostupna i kroz vanjske izvore poput programa Erasmus+.
- 4.5. Samoanaliza navodi "opterećenost malog dijela zaposlenika (nastavnika) administrativnim poslovima zbog nedostatka adekvatnog osoblja" (str. 19). To je potvrđeno i u razgovorima s nizom skupina zaposlenika. Osobito su to isticali nastavnici i Odbor za unapređenje kvalitete čiji su članovi Stručnom povjerenstvu opisali manjak interesa većine zaposlenika za članstvo u Odboru. Očito su dužnosti na Akademiji nejednako raspoređene što vodi do prevelikog opterećenja pojedinaca. Uprava mora hitno djelovati kako bi to promijenila.

- 4.6. Treba uvidjeti da velik dio vanjskih angažmana zaposlenika pozitivno utječe na njihov rad unutar Akademije. Međutim, Stručnom povjerenstvu je naveden niz primjera zaposlenika koji su zbog vanjskih obaveza često odsutni i bez zamjene, a studenti prepušteni sami sebi. Čini se da je to osobit problem na Odsjeku glume.

5. Znanstvena, umjetnička i stručna djelatnost

- 5.1. Akademija nema jasnu strategiju istraživačkog rada. Glavni razlog je manjak znanja među zaposlenicima o dostupnim mehanizmima financiranja istraživanja u umjetničkom području na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Akademija, također, nedovoljno potiče suradnju svojih istraživača s drugim stručnim tijelima, iako bi ona znatno doprinijela razvoju programa, prvenstveno kada je riječ o izvedbenim umjetnostima, mediologiji itd. Pozitivni primjeri istraživačkog rada se mogu naći na Odsjeku konzervacije i restauracije te Odsjeku dizajna vizualnih komunikacija.
- 5.2. Nedostaje i poticanje međunarodnih aspekata istraživačkog i umjetničkog rada te suradnje. Glavna prepreka u tom smislu je činjenica da Akademija nema ured za međunarodnu suradnju, koji postoji samo na razini Sveučilišta, pa tako ni nastavnici ni studenti nemaju jasnu sliku o važnosti znanstveno-umjetničke suradnje za unapređivanje kurikula.
- 5.3. Istraživački profil Akademije ne ispunjava očekivanja. Niz zaposlenika nisu doktori znanosti niti imaju usporedive kvalifikacije. Istraživanjima se uglavnom bave zaposlenici koji predaju teorijske kolegije. Pozitivni primjeri povezivanja teorije i prakse se mogu naći na Odsjeku konzervacije i restauracije te Odsjeku dizajna vizualnih komunikacija.
- 5.4. Ponovno, broj znanstvenih radova i publikacija je odgovarajući na navedena dva odsjeka, ali nije dovoljan kada se gleda Akademija u cjelini. Akademija mora provesti suvremene politike povezivanja znanstvenog i umjetničkog rada kao dva integrirana aspekta jedinstvene akademske strategije. Samoanaliza navodi niz časopisa i objavljenih članaka, ali većinom iz područja mediologije, dizajna i konzervacije. Nastavnici u polju dizajna su i aktivni članovi međunarodnog akademskog miljea zahvaljujući projektu u programu FP7, razmjenama zaposlenika itd.
- 5.5. Nema formalnih struktura priznavanja napora i postignuća pojedinaca kroz, primjerice, promaknuća ili druge oblike akademskog nagrađivanja. Samoanaliza to objašnjava zabranom promaknuća na nacionalnoj razini (str. 107).
- 5.6. Samoanaliza navodi niz recenziranih publikacija u kojima objavljuju zaposlenici Akademije. Međutim, ističe i činjenicu da se većinom radi o hrvatskim publikacijama i to zbog lokalne prirode njenog rada s naglaskom na nacionalnu kulturnu baštinu (str. 106).
- 5.7. Projekti vanjske suradnje Akademije na nacionalnoj i međunarodnoj razini su najbrojniji u dva područja kojima se bave Odsjek konzervacije i restauracije te Odsjek dizajna vizualnih komunikacija. Stručno povjerenstvo smatra da takve projekte treba poticati i u svim drugim područjima rada Akademije.

- 5.8. Odsjek za konzervaciju i restauraciju opet predstavlja dobar primjer transfera tehnologija i znanja u struku te javni i privatni sektor, a zahvaljujući snažnim vezama s lokalnom upravom, kulturnim centrima, restauratorskim i turističkim politikama i slično. Ostali odsjeci su manje aktivni na tom planu, iako se neki trude uspostaviti područja od zajedničkog interesa s lokalnim kulturno-umjetničkih centrima, kazalištima, likovnim kolonijama i slično.
- 5.9. Stručni rad treba bolje uklopiti u obavezne aktivnosti različitih programa. Najuspješnija područja Akademije na tom planu su ona Odsjeka za konzervaciju i restauraciju te bi navedeni Odsjek trebao poslužiti kao primjer dobre prakse ostatku Akademije.
- 5.10. Kako je navedeno u Samoanalizi, na Akademiji se izvodio samo jedan poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij – Etnomuzikologija, koji je, nažalost, ukinut. Na tom su studijskom programu doktorirala dva kandidata, a Stručnom povjerenstvu nisi predložene informacije o strukturi studijskog programa ili angažiranim zaposlenicima.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

- 6.1. Čini se da se mobilnost studenata s drugih visokih učilišta potiče samo na studijima iz glazbene umjetnosti. Samoanaliza navodi samo primjere iz tog područja (Glazbena pedagogija, Solo pjevanje, Glazbena teorija i Saksofon). To su potvrdile i skupine s kojima je razgovaralo Stručno povjerenstvo. Odsjek za kazališnu umjetnost ima strukturu studija 4 + 1 (240 + 60 ECTS-a), dok usporedivi programi u Hrvatskoj imaju strukturu 3 + 2 (180 + 120 ECTS-a). Takva iznimka umanjuje prilike za razmjenu. Nema jasne ni transparentne procedure upisivanja studenata koji dolaze s drugih visokih učilišta.
- 6.2. U teoriji, studenti imaju prilike završiti dio studija u inozemstvu, ali ne smatraju da ih se na to potiče. Broj studenata koji su koristili mobilnost je prilično nizak – u protekle tri godine je ostvareno 11 odlaznih i samo tri dolazne studentske mobilnosti. Studenti navode da ih se nedostavno informira o prilikama za razmjenu. Također, navode da pojedini profesori imaju negativan stav prema međunarodnim razmjenama. Akademija ima samo 16 bilateralnih ugovora, a jedna od glavnih prepreka je nedostatak ureda za međunarodnu suradnju koji bi obrađivao inicijative za međunarodnu suradnju.
- 6.3. Nema mehanizama analize i praćenja provedbe međunarodnih iskustava nastavnika i istraživača. Mobilnost nastavnika nije dio institucionalne politike unapređivanja kvalitete. Asistenti nisu obaviješteni o prilikama za razmjene unutar programa Erasmus+. Broj nastavnika u odlaznoj mobilnosti prilično je nizak – samo 10 nastavnika je sudjelovalo u studijskim posjetima u inozemstvu u posljednje tri godine. Nasuprot tome, 21 nastavnik je posjetio Akademiju u istom razdoblju. Studenti s Odjela za glazbene umjetnosti se žale da se premalo organiziraju kolegiji i radionice koje bi držali gostujući profesori.

- 6.4. Akademija je učlanjena u samo dva međunarodna udruženja – ELIA i ECUME. Stručno povjerenstvo svakako preporučuje uključivanje u veći broj međunarodnih udruženja.
- 6.5. Akademiji nedostaje ured za međunarodnu suradnju pa tako i uvjeti za privlačenje studenata iz inozemstva. Nedostatak ureda za međunarodnu suradnju predstavlja i prepreku u osiguravanju odgovarajuće podrške za dolazne studente. Nužno je da Akademija razvije i provede snažnu politiku strateških partnerstva.
- 6.6. Akademija aktivno privlači strane nastavnike, ali većina takvih inicijativa je organizirana na osobnoj razini. Institucija sustavno ne prati uspjeh takvih međunarodnih suradnji. Nema jasne politike u ovom segmentu.
- 6.7. Akademija je sudjelovala u nizu međunarodnih projekata (osobito treba spomenuti Odsjek konzervacije i restauracije te Odsjek dizajna vizualnih komunikacija), a većina ih se zasniva na osobnim kontaktima nastavnika. Nužno je da Uprava uspostavi adekvatne institucionalne strukture podrške individualnim naporima zaposlenika u tom polju.

7. Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije

- 7.1. Ustanova ima pristup nizu dobro opremljenih učionica i radionica te knjižnici, a u skladu sa standardima struke i potrebama kvalitetnog iskustva studiranja. Međutim, treba dodati:
 - Nastavnici zahtijevaju više radionica, prostora, alata, materijala, terenske nastave itd., a kako bi se omogućilo eksperimentiranje; navode da nešto novca ima, ali ne dovoljno.
 - Nastavnici su prisiljeni tražiti kreativna rješenja – primjer su niskobudžetni filmovi.Stručno povjerenstvo navodi i žalbe studenata Odjela za glazbene umjetnosti:
 - Klaviri su uglavnom loši, i to i oni koji se koriste za redovnu nastavu, a ne samo oni za vježbanje. Gotovo da i nema koncertnih klavira za vježbanje, a sve klavire bi trebalo češće ugađati.
 - Na zahtjev studenata, raspored korištenja soba za vježbanje i učenje treba postaviti na internet.
 - Studentima pjevanja smeta što je osoba koja ih prati na klaviru zaposlena putem vanjske suradnje i na raspolaganju je isključivo za koncerte i ispite, ali ne i za nastavu i probe.
 - Studenti se žale na akustiku zgrade – treba uložiti u zvučnu izolaciju.Tijekom posjeta Stručno povjerenstvo je i samo uočilo navedene probleme.
- 7.2. Akademija održava pogodan omjer nastavnog i nenastavnog osoblja.
- 7.3. Unutar Akademije ne postoji strukturirana politika kojom bi se osiguravalo stručno usavršavanje nenastavnog osoblja. Zaposlenici nisu dovoljno informirani o prilikama koje im se nude.
- 7.4. Laboratorijska oprema i protokoli za njezino korištenje ne udovoljavaju prihvaćenim međunarodnim standardima. Tijekom posjeta radionicama Stručno

povjerenstvo nije uspjelo naći vidljivo istaknute sigurnosne upute. Oprema poput kružne pile je nepropisno smještena u hodniku, dok opremi za varenje, iako ispravno smještenoj u radionici, nedostaju zaštitni pokrovi.

- 7.5. Akademija ima vrlo ograničen pristup suvremenoj opremi. Odjelu za glazbene umjetnosti nedostaje, primjerice, suvremena oprema za studijske snimke. Nijedan odjel ne koristi virtualno okruženje za učenje, usprkos poteškoćama koje proizlaze iz smještaja Akademije u nekoliko udaljenih zgrada. Odsjek za kiparstvo pravi iskorake u područje novih medija, ali još uvijek prvenstveno koristi vrlo tradicionalne materijale i procese te ima vrlo malo resursa koji bi omogućili razvoj suvremenih materijala ili korištenje suvremene opreme.
- 7.6. Akademija raspolaže vlastitom malom knjižnicom s elektroničkom bazom koju dobro nadopunjuju istraživački materijali dostupni putem interneta. Knjižnica se nalazi daleko od zgrada pojedinih odsjeka, ali je zato blizu novoizgrađene Sveučilišne knjižnice. Međutim, knjižnica raspolaže tek ograničenim glazbenom zbirkom (tu se prvenstveno misli na note) te joj nedostaju i drugi materijali koji nisu knjige i časopisi.
- 7.7. Financijska je održivost osigurana u skladu s misijom Visokog učilišta i omogućuje svim studentima da završe upisane programe.
- 7.8. Vlastita sredstva se koriste za podizanje kvalitete znanstvene, umjetničke i nastavne djelatnosti. Rad Odsjeka za konzervaciju i restauraciju se može istaknuti kao primjer najbolje institucionalne prakse u ovom segmentu. Druge odsjeke treba poticati na razvoj usporedivih strategija.