



# **STRATEGIJA**

## **MUZIČKE AKADEMIJE SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

### **2022. – 2027.**



**MUZIČKA  
AKADEMIJA  
ZAGREB**



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
MUZIČKA AKADEMIJA

**STRATEGIJA  
MUZIČKE AKADEMIJE SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
2022. - 2027.**

**Izdavač:**

Sveučilište u Zagrebu Muzička akademija

**Za izdavača:**

Igor Lešnik

**Autori:**

Igor Lešnik, dekan

Sanja Kiš Žuvela, prodekanica za studijske programe i cjeloživotno obrazovanje

Andelko Krpan, prodekan za umjetnost i upravljanje

Martina Silić, prodekanica za međunarodnu i međuinstitucijsku suradnju

Srđan Filip Čaldarović, prodekan za nastavu

**Suradnici:**

Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom visokog obrazovanja

na Muzičkoj akademiji Sveučilišta u Zagrebu

Usvojeno na sjednici Vijeća akademije 8. rujna 2022.

**Lektorica:**

Dunja Aleraj Lončarić

**Dizajn, grafička priprema i tisk:**

Sveučilišna tiskara d. o. o., Zagreb

100



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
MUZIČKA AKADEMIJA

**STRATEGIJA  
MUZIČKE AKADEMIJE  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
2022. – 2027.**



rujan 2022.

# Strategija Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje 2022. - 2027.

## 1. Uvod

---

Strategijom Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje od 2022. do 2027. potvrđuju se temeljne vrijednosti koje će ustanova i nadalje promicati u izvršavanju svojih obrazovnih i odgojnih zadaća, u svojem umjetničkom, znanstvenom i stručnom doprinosu nacionalnom kulturnom proizvodu te u ostvarivanju ciljeva postavljenih na temelju procjene činjeničnog stanja i društvenih okolnosti u vrijeme izrade i donošenja dokumenta tijekom akademske godine 2021./2022.

Muzička akademija u svoj je sustav ugradila, između ostalog, i opće temeljne vrijednosti: poštivanje zakona, postojećega pravnog okvira i pravnih postupaka; uvažavanje autonomije znanstvenog, umjetničkog i nastavnog rada; poštivanje načela profesionalnosti, odgovornosti i pouzdanosti; poštivanje integriteta i dostanstva osobe; društvenu angažiranost, transparentnost i dostupnost informacija.

Muzička akademija i ubuduće će proširivati i produbljivati umjetničke spoznaje i stvaralaštvo, razvijati umjetničku produkciju, razvijati zaštitu i očuvanje umjetničke baštine, razvijati i afirmirati umjetničko istraživanje, poticati razvoj kulturne industrije, ustrajati na sustavnom povezivanju umjetničke djelatnosti i visokog obrazovanja te jačati društvenu ulogu umjetnosti i umjetničkog obrazovanja.

## 2. Posebnosti položaja i uloge ustanove

Kontinuitet rada najstarije i najveće glazbenoobrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj može se pratiti od utemeljenja Škole Hrvatskoga glazbenog zavoda 1829., preko stjecanja visokoškolskog statusa 1921. pod nazivom Kraljevska muzička akademija do ulaska u sastav Sveučilišta u Zagrebu 1979. Uz još dvije umjetničke akademije te 31 sastavnicu s drugih područja, Muzička akademija u Zagrebu, sa svojih gotovo 800 studenata, zaposlenika i suradnika, danas je dio najvećeg sveučilišta u Hrvatskoj s oko 65 000 studenata, od kojih umjetničkom području pripada oko 2300.

Najutjecajniji hrvatski skladatelji, izvođači, glazbeni teoretičari i znanstvenici od 1921. na ovamo neki su od 6000 alumna ustanove koja je obilježila stotu obljetnicu rada u visokoškolskom glazbenom obrazovanju pod visokim pokroviteljstvom najviših državnih tijela: Predsjednika Republike, Ministarstva znanosti i obrazovanja, Ministarstva kulture i medija, gradonačelnika grada Zagreba te rektora Sveučilišta u Zagrebu.

Specifičnost višestruke društvene uloge Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu razvidna je u činjenici da sveukupnost njezina djelovanja pokrivaju dva ministarstva, jer akademijina djelatnost, osim obrazovnih ili odgojnih zadaća, obuhvaća i znatan udio u nacionalnom kulturnom proizvodu Republike Hrvatske.

Sustavno prikazujući javnosti rezultate svojih obrazovnih procesa stotinama koncerata, izložbi, filmova te izvedbi velikih glazbeno-scenskih djela godišnje, visokoobrazovna djelatnost umjetničkog područja Sveučilišta izrazito je javno vidljiva te samim time i nezaobilazan kulturni čimbenik. Kao promicatelj prepoznatljivosti trajnih nacionalnih i svjetskih umjetničkih vrijednosti, Muzička akademija u Zagrebu opsežnim umjetničkim, istraživačkim i znanstveno relevantnim projektima promovira drukčije hrvatske proizvode od onih turističkih ili sportskih, osnažujući međunarodni ugled i svoj položaj vodeće nacionalne akademije za glazbu.

### 3. Svrha osnivanja i rada

Zakonskim okvirom te statutarnim odredbama Muzička akademija definirana je kao javno visoko učilište, odnosno umjetničko-nastavna sastavnica Sveučilišta u Zagrebu koja ustrojava i izvodi sveučilišne studije te umjetnički, znanstveni i stručni rad u umjetničkom području i znanstvenim područjima humanističkih i društvenih znanosti. Uz visoko obrazovanje, istraživanje i eksperimentalni razvoj, organiziranje koncerata, priredbi, seminara, kongresa i savjetovanja te izdavačku djelatnost, na Muzičkoj akademiji provode se istraživanja s područja humanističkih i društvenih znanosti, poglavito u poljima znanosti o umjetnosti i pedagogije, te brojni umjetničko-istraživački projekti.

Primarno usmjerenje ustanove na umjetničko područje znači proporcionalno manji opseg znanstvene djelatnosti, koja u svojoj izvrsnosti ima dugu tradiciju formalno potvrđenu, između ostalog, osnivanjem Teoretsko-historijskog odjela (1948.), Odjela za glazbeni odgoj (1965.), Muzikološkog zavoda (1967.) te poslijediplomskih studija muzikologije i glazbene pedagogije.

Integracijom obrazovnih procesa s istraživačkim radom i umjetničkom djelatnošću Muzička akademija sudjeluje u stvaranju i očuvanju glazbene baštine, zadovoljavanju javnih kulturnih i repertoarnih potreba, pridonosi razvoju profesionalne institucionalne i slobodne umjetničke glazbene i kulturne scene, angažira brojne stručne suradnike povezanih specijalnosti te pruža mogućnosti za poslijediplomski studij i cjeloživotno umjetničko i stručno obrazovanje.

Pripremajući studente za izazove tržišta rada, Muzička akademija Sveučilišta u Zagrebu zastupa neupitne vrijednosti umjetničkog obrazovanja u 21. stoljeću: zapošljivost, osiguravanje kvalitete, izvrsnost izlaznih kompetencija, društvenu odgovornost i doprinos društvenom razvoju, inovacije, pozitivnu vidljivost i prepoznatljivost, međunarodnu umreženost i relevantnost.

Snažno pristajući uz imperativ potpore transferu kreativnosti, Muzička akademija promiče ideju svrhovitosti i opravdanosti ulaganja u umjetnost i obrazovanje. Doprinos umjetničkog područja nacionalnoj kulturi i njezinoj prepoznatljivosti – kao vrijednosti koja može trajati stoljećima bez inflacije – stoji nasuprot štetne podložnosti isplativosti u umjetnosti, odnosno ideje monetizacije umjetničkog obrazovanja kao preduvjeta njegove opstojnosti.

Mjesto Muzičke akademije na vrhu glazbenoobrazovne piramide u Hrvatskoj nosi obvezu skrbi o kvaliteti u suradnji s dionicima sustava umjetničkog obrazovanja na svim razinama. Visokoškolskomu glazbenom obrazovanju u pravilu prethodi dugogodišnja osnovna i srednjoškolska edukacija u istom području i polju uz specifične oblike umjetničke nastave koji su u predmetima struke na svim razinama uglavnom potpuno različiti od nastave u znanosti.

Ustrajno tumačenje i zagovaranje posebnosti struke i poslova, koje – posebice na višim razinama umjetničkog obrazovanja – mogu obavljati samo umjetnici smanjit će nerazumjevanje i nezainteresiranost za probleme umjetničkog područja koji nisu uvijek i isključivo financijske naravi.

Uspješnost u ostvarivanju ovako sagledane svrhe osnivanja i rada Muzičke akademije u Zagrebu između ostalog je dokumentirana monografijom<sup>1</sup> o njezinoj stotoj obljetnici visokoškolskoga djelovanja, dok u drugo stoljeće postojanja ulazi s jasno definiranom misijom, vizijom i ciljevima.

1 <http://www.muza.unizg.hr/monografija-100-godina-ma>

## 4. Izjava o misiji i viziji

Misija je Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu od 1921. izvrsnost visokoškolskog obrazovanja u glazbenoj umjetnosti i znanosti, skrb o glazbenoj baštini, obogaćivanje društvene raznolikosti dodavanjem novih umjetničkih vrijednosti, promicanje alumna koji će samostalno zastupati i njegovati hrvatsku i europsku kulturu te doprinos održivosti glazbe učenjem, stvaranjem i istraživanjem.

Vizija Muzičke akademije u Zagrebu jest ostati središnjim mjestom i vodećom ustanovom visokoškolskoga glazbenog obrazovanja u Republici Hrvatskoj istodobno osnažujući svoj međunarodni položaj promicanjem hrvatskoga kulturnog identiteta i kulturne raznolikosti.

Temeljne su vrijednosti ove vizije:

- ▶ prepoznatljivost, izvrsnost i inovativnost
- ▶ studij usmjeren na studenta
- ▶ kompetentan i kompetitivan nastavni kadar
- ▶ postojano ispunjavanje upisnih kvota s osloncem na čvrstu i kvalitetnu pedagošku vertikalnu sustava paralelnoga glazbenog obrazovanja u osnovnim i srednjim umjetničkim školama
- ▶ zapošljivost i konkurentnost diplomanada na domaćem i međunarodnom tržištu rada
- ▶ široka vidljivost i primjenjivost rezultata obrazovnih procesa
- ▶ senzibilizacija dionika sustava na specifičnosti rada umjetničkog područja, poglavito posebnosti umjetničke nastave
- ▶ doprinos umjetnosti i umjetničkog obrazovanja društvu
- ▶ etičnost, tolerancija, multikulturalnost, uključivost ranjivih skupina i ekološka osviještenost.

## 5. SWOT analiza Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu

### SNAGE

- stogodišnje iskustvo u visokoškolskom glazbenom obrazovanju
- sposobnost kontinuiranog i znatnog doprinosa nacionalnom umjetničkom i kulturnom proizvodu
- sustavno ostvarivanje visokokvalitetnih umjetničkih i znanstvenih projekata
- veliki potencijal za dodatno osnaživanje istraživačke djelatnosti
- povoljan omjer upisnih kvota i prijava za prvi izbor pri upisu na integrirane pred-diplomske i diplomske studijske programe
- visoka zapošljivost diplomanda
- visok stupanj individualizacije nastavnog procesa na svim studijskim programima
- zadovoljstvo studenata studijskim programima i kvalitetom nastave
- stručnost, umjetnički i znanstveni ugled nastavnog osoblja
- raznovrsnost specijalizacija u pokrivanju velikog broja disciplinarnih te interdisciplinarnih tematskih područja
- sposobljenost alumna za samostalni umjetnički i znanstveni rad
- specijalistički studij za izvođače i doktorski studij muzikologije kao generatori razvoja novih generacija umjetnika i znanstvenika
- kvaliteta i opremljenost radnih prostora i knjižnice te prestižnost lokacije
- povoljan omjer veličine prostora i broja studenata i djelatnika
- raspoloživost i podrška nenastavnoga osoblja i stručnih službi studentima
- radno okruženje i međuljudski odnosi
- dobra suradnja studenata i predstavnika Studentskog zbora s nastavnicima, upravom i administracijom

### SLABOSTI

- posljedice nedostatnog financiranja temeljnih materijalnih troškova
- posljedice loše gradnje zgrade te sudskih procesa povezanih s izgradnjom
- stanje tehničkih sustava zgrade uzrokovano nedostatnim financiranjem
- posljedice odljeva kadrova uslijed zbrane zapošljavanja novih djelatnika
- posljedice uskrata i neredovitih isplata vanjskim suradnicima
- nedostatak većeg zanimanja zaposlenika za institucijski doprinos
- premala uključenost djelatnika u izvan-nastavne aktivnosti i projekte
- nedovoljan broj stručno kompetentnog tehničkog osoblja
- posljedice nepovoljnog omjera stalno zaposlenih nastavnika i vanjskih suradnika koji čine trećinu nastavnog kadra
- nedovoljna informiranost studenata o studentskim pravima i obvezama
- posljedice nezadovoljstva nekih skupina zaposlenika statusom, primanjima i radnim obvezama
- manjkavosti u sustavu administrativnih, tehničkih i kriznih procedura te osiguravanju kvalitete
- nedovoljan kapacitet administrativnih službi za podršku studentima, osiguranje kvalitete, razvoju i projektima
- slabija vidljivost znanstvene djelatnosti u primarno umjetničkom okruženju
- nedostatak radnih prostora za znanstvenoistraživačku djelatnost
- skromna izdavačka djelatnost, osobito na polju sveučilišne nastavne literature

**PRILIKE**

- ulazak u schengensko područje te jačanje međunarodne umreženosti
- povećanje broja odlaznih te dolaznih mobilnosti studenata i zaposlenika
- pokretanje studija na engleskom jeziku, doktorskoga umjetničkog studija, novih programa cjeloživotnog obrazovanja te uspostava centra za cjeloživotno učenje
- jačanje inovativnih metoda i pristupa učenju i poučavanju
- jačanje suradnje sa stranim veleposlancima te inozemnim kulturnim ustanovama u RH
- pojačavanje prijava na fondove EU-a i druge izvore financiranja
- povećanje vidljivosti umjetničkog područja Sveučilišta te maksimiziranje njegova sinergijskog potencijala
- bolja valorizacija doprinosa umjetničkog područja Sveučilišta društvu te akademskoj zajednici
- unaprjeđivanje suradnje s Ministarstvom znanosti i obrazovanja
- povećanje opsega suradnje s Ministarstvom kulture i medija
- intenziviranje suradnje s glazbenim i općeobrazovnim školama te Agencijom za odgoj i obrazovanje
- jačanje partnerstva s važnim profesionalnim glazbenim ansamblima i drugim ustanovama s polja glazbene umjetnosti i kulture
- povećanje broja snimanja umjetničkih projekata, poglavito hrvatske glazbene baštine
- razvoj izdavačke djelatnosti
- povećanje vlastitih prihoda (npr. od pružanja isplativih usluga, snimanja te najma prostora)
- pojačanoiniciranje i organizacija umjetničkih, znanstvenih i stručnih skupova
- promicanje međunarodnih natjecanja u organizaciji Muzičke akademije te uvođenje novih projekata sličnog formata i profila
- jačanje interdisciplinarnosti u istraživanju, povećanje vidljivosti istraživačkog rada i popularizacija znanosti o glazbi putem Centra za istraživanje glazbe

**PRIJETNJE**

- pandemijska kriza i ratne opasnosti
- globalna finansijska kriza s inflacijom uz enormno poskupljenje energetika i troškova održavanja infrastrukture te ulazak u eurozonu
- nedostatno resorno financiranje temeljnih materijalnih i ostalih troškova
- nepravodobnost uplate te uskrate na punom iznosu sredstava za vanjsku suradnju u nastavi
- potpuni zastoj uvođenja novih djelatnika u sustav
- neispunjavanje obveza partnera iz Sporazuma o financiranju izgradnje nove zgrade u sudskim postupcima koje uzrokuje ugrozu od ovrhe i blokade računa
- monopolistički tržišni položaj pojedinih održavatelja zgrade i opreme
- prijedlog novoga zakonskog okvira znanosti i visokog obrazovanja, osobito po pitanju regulacije izbora u zvanja i na radna mjesta, kriterija za programsko financiranje te osiguravanja kvalitete
- nepoštivanje odredbi aktualnoga resornog zakona po istim pitanjima na drugim ustanovama visokog obrazovanja u RH
- nerazumijevanje i neuvažavanje specifičnosti rada i nastave u umjetničkom području
- porast broja proračunskih korisnika u visokoškolskom glazbenom obrazovanju
- inzistiranje na povezanosti s gospodarstvom i monetizaciji umjetničkog obrazovanja kao preduvjetu održivosti
- tendencija smanjivanja finansijskih obveza osnivača prema ustanovama umjetničkog područja
- obvezujuće odredbe granskoga kolektivnog ugovora neprilagođenog specifičnostima umjetničkoga područja
- nepovoljna kretanja i očekivane promjene uređenja sustava državnih glazbenih i umjetničkih škola uslijed uvođenja cijelodnevne nastave u općeobrazovnim školama

## 6. Ciljevi

Uz očuvanje spomenutih temeljnih vrijednosti na kojima je izgrađena stogodišnja visokoobrazovna tradicija Muzičke akademije te jačanje snaga koje iz njih proizlaze, u predstojećem petogodišnjem razdoblju glavni će ciljevi rada ustanove biti:

### 6.1. Financiranje, umjetnička, znanstvena i izdavačka djelatnost

- ▶ redovito, sustavno i dostatno resorno financiranje stvarnih materijalnih troškova i vanjske suradnje kao preduvjet obavljanja temeljne djelatnosti
- ▶ sustavno dodatno financiranje razmjerno postignutim rezultatima
- ▶ povećanje broja istraživačkih projekata i sredstava namijenjenih istraživanju
- ▶ jačanje izdavačke djelatnosti

### 6.2. Osiguravanje kvalitete

- ▶ sustavno uvođenje novih kadrova
- ▶ razvoj i jačanje sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete
- ▶ priprema za novi ciklus vanjskog vrednovanja

### 6.3. Studijski programi

- ▶ razvoj postojećih i novih studijskih programa te programa cjeloživotnog obrazovanja u skladu sa suvremenim kriterijima struke, potrebama zajednice i društva u cjelini
- ▶ razvoj umjetničkih doktorskih studijskih programa na polju glazbene umjetnosti i interdisciplinarnim područjima i poljima
- ▶ akreditacija studijskih programa na engleskom jeziku uz veću međunarodnu umreženost putem novih oblika mobilnosti studenata, nastavnika i nenastavnoga osoblja

### 6.4. Međunarodna i međuinstitucijska suradnja

- ▶ unaprjeđenje institucionalnog kapaciteta međunarodne razmjene i horizontalne mobilnosti
- ▶ unaprjeđenje odnosa s profesionalnim kulturnim i umjetničkim ustanovama, strukovnim udružama i alumnima
- ▶ sinergijsko djelovanje kroz produbljivanje suradnje sa sustavom odgoja i obrazovanja, posebice glazbenim školama
- ▶ promicanje suradnje s općeobrazovnim sustavom radi povećanja zastupljenosti umjetničkog odgoja i kulture duž obrazovne vertikale te razvijanja svijesti o pravu na obrazovanje i kulturnu participaciju putem umjetničkog obrazovanja i umjetničke prakse.

## 7. Ususret ostvarivanju ciljeva

Učinkovitost u ostvarivanju ciljeva zacrtanih Strategijom Muzičke akademije 2022. – 2027. podrazumijeva maksimalno iskorištanje unutarnjih prednosti i vanjskih prilika uočenih SWOT analizom uz istodobno pojačan rad na otklanjanju unutarnjih slabosti te suprotstavljanje vanjskim prijetnjama u suradnji s umjetničkim područjem i Sveučilištem kao i sa svim dionicima obrazovnog sustava i subjektima umjetničke scene.

Ugroze te prioritetni ciljevi Muzičke akademije navedeni su i u Prijedlogu programa rada za dekanski mandat od 1. listopada 2022. do 30. rujna 2025., prihvaćenom na 5. sjednici Vijeća Muzičke akademije u ak. god. 2021./2022. održanoj 19. siječnja 2022.

Rezultate samoanalize za akademsku godinu 2021./2022. kao i preporuke iz predstojećega postupka reakreditacije planiranog za jesen 2022. trebat će također uzeti u obzir pri postavljanju i ostvarivanju dugoročnih ciljeva Muzičke akademije. Stoga će tek na temelju ove strategije i rezultata vanjskoga vrednovanja biti moguće sastaviti detaljniji akcijski plan.

U ovome strateškom dokumentu ciljevi su postavljeni za petogodišnje razdoblje 2022. – 2027., ali uz dodatno sagledavanje rezultata tijekom njihova ostvarivanja moguće su i dugoročnije projekcije.

Među imperativima za opstojnost i razvoj Muzičke akademije posebno se ističu dva čimbenika čiju problematiku treba dodatno sažeto predstaviti: postojanost dostatnog finansiranja te podizanje svijesti o posebnostima umjetničke nastave i istraživačke djelatnosti.

### 7.1. Financiranje

Upravljanje financijskim resursima Muzičke akademije racionalizirano je do maksimuma te ga nije moguće racionalizirati u većoj mjeri nego što je to sada. Svi raspoloživi izvori financiranja upotrebljavaju se poglavito za pokrivanje temeljnih materijalnih troškova za energente i održavanje tehničkih sustava zgrade koja je namjenski građena i opremljena te se za projektiranu namjenu ne može upotrebljavati uz manje rashode za temeljne materijalne troškove od aktualnih. Riječ je o glavnom čimbeniku kojem su podređene sve ostale financijske potrebe Muzičke akademije, ali i čimbeniku koji ograničava mogućnosti planiranja i realizacije bilo kakve razvojne djelatnosti.

Na godišnjoj razini temeljni materijalni troškovi Muzičke akademije (uz cijene energenata i usluga u vrijeme izrade ove Strategije) iznose 7.680.000,00 kn (1.019.311,00 EUR) ili prosječno 640.000,00 kn / 84.942,60 EUR mjesečno. Prema postojećem sustavu financiranja osnivači Sveučilište u Zagrebu i Ministarstvo znanosti i obrazovanja isplatit će putem participacija u troškovima školarina za ak. god. 2021./2022. ukupno 2.647.500,00 kn (351.383,60 EUR), što je samo oko 34,5 % iznosa potrebnoga za podmirivanje troškova energeta i održavanja. Time se godišnji manjak, koji je i prije postojao zbog nedovoljnoga temeljnog financiranja, povećao na 5.032.500,00 kn (667.927,50 EUR).

Dosadašnji manjkovi od prosječno 3,5 milijuna kuna godišnje djelomično su pokriveni povremenim uplatama interventnih sredstava Sveučilišta na poseban dekanov zahtjev rektoru te prema odluci Senata, a manjim dijelom iz vlastitih sredstava. Slijedom podrške Sveučilišta u Zagrebu te zalaganjem pojedinih visokih državnih dužnosnika, Ministarstvo znanosti i obrazovanja dodijelilo je u nekoliko navrata Muzičkoj akademiji posebnim

odlukama dodatna finansijska sredstva za podmirenje dospjelih dugovanja za materijalne troškove, čime se privremeno održavala likvidnost. Međutim, i dalje je potrebno dodatno finansijski intervenirati u visini razlike između stvarnih materijalnih troškova i dodijeljenih participacija u školarinama kako bi se premostilo razdoblje do donošenja novoga zakonskog okvira koji bi putem programskih ugovora omogućio sustavno rješenje problema nedostatnog financiranja.

Razvidno je da sadašnjim načinom financiranja Muzička akademija nije dugoročno finansijski održiva te da su dionici sustava svjesni te činjenice.

Predлагаču novog zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti stoga su upućeni prijedlozi nadopuna nacrta, između ostalog u dijelu o financiranju visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti. Umjetničko područje Sveučilišta u Zagrebu podrazumijeva da bi osnovna proračunska komponenta definirana zakonom morala obuhvaćati sredstva za materijalne troškove poslovanja u stvarnom iznosu umjesto sadašnjeg *de facto* djelomičnog sufinanciranja u visini od samo 34,5 % istih sredstava čiji se najveći dio odnosi na energente i tekuće održavanje.

Ovi troškovi jesu nominalno visoki, ali nisu uzrokovani neracionalnom potrošnjom, s obzirom na to da je rad sustava zgrade u kojoj djeluje Muzička akademija optimiziran do maksimuma. Prozora na otvaranje uglavnom nema, a svirati i pjevati nije moguće bez zraka i svjetla. Takva koncepcija zgrade uvjetuje režim rada njezinih sustava čije bi neodgovarajuće korištenje dovelo do ugroze zdravlja djelatnika te oštećivanja sredstava za rad, primjerice vrlo vrijednih glazbala. Svi radni prostori u zgradu upotrebljavaju kondicionirani zrak, a glavni radni prostori (primjerice koncertna dvorana, u kojoj svakodnevno rade mnogobrojni ansamblji akademije, te znatan broj učionica i vježbaonica) nemaju dnevno svjetlo. Za tekuće održavanje opreme potreban je angažman specijaliziranih stručnjaka čiji rad i potrošni materijal također podliježe rastu cijena. Redovito tekuće održavanje smanjuje broj kvarova, ali do njih neizbjježno dolazi starenjem ugrađene opreme te kao posljedica nekvalitetne izvedbe zgrade. Pravo investicijsko održavanje sada je vrlo ograničeno prioritetnom potrošnjom na energente i tekuće održavanje.

Ukratko, izdatke za temeljne materijalne troškove Muzičke akademije nije moguće smanjiti osim na način da se zgrada zatvori za korisnike. Međutim, ni u tom slučaju vitalni sustavi ne smiju se potpuno isključiti jer bi nastala milijunska šteta na glazbalima koja se u zgradi nalaze.

Dakle, uspostava dostatnog i sustavnog državnog financiranja, poglavito temeljnih materijalnih troškova, doista je imperativ za rad Muzičke akademije. To se može postići jedino sustavnim povećanjem dotoka redovitih namjenskih sredstava za temeljne materijalne troškove koji bi bio dostatan za pokrivanje mjesecnih faktura za energente i održavanje.

Nerealno je očekivati da bi se eventualnom monetizacijom visokoškolskoga umjetničko-obrazovnog sustava mogao nadomjestiti nedostatak dostatne finansijske potpore za pokrivanje temeljnih materijalnih troškova. Sprega umjetničkog područja s gospodarstvom, lokalnom zajednicom ili inozemna partnerstva ne mogu osigurati dostatna potrebna sredstva. Veliku većinu vlastitih prihoda, primjerice od naplaćenih školarina ili iz dodatnih izvora financiranja poput najma prostora i koncertnih aktivnosti, Muzička akademija ionako već sada troši za pokrivanje temeljnih materijalnih troškova umjesto u razvojne svrhe. Isto vrijedi i za dio sredstava namijenjenih istraživačkim projektima.

Muzička akademija svjesna je raspoloživosti potrebnih sredstava na državnoj razini, ali potrebno je uspostaviti mehanizam za njihovu učinkovitu alokaciju. Dok se to ne omogući putem novoga zakonskog okvira, jedini način održavanja likvidnosti Muzičke akademije i umjetničkog područja Sveučilišta bit će odgovarajuće političke odluke državnih organa o dodjeli interventnih sredstva. Mogućnosti za solidarnost sastavnica Sveučilišta u Zagrebu postajat će sve upitnije s obzirom na rast cijena energetika koji će većinu sastavnica doveсти u poteškoće s pokrivanjem temeljnih materijalnih troškova.

## 7.2. Posebnosti umjetničke nastave i umjetnička istraživačka djelatnost

Jedan od glavnih preduvjeta dobre perspektive umjetničkog područja u obrazovnom sustavu i njegove pozitivne percepcije u javnosti jest senzibilizacija svih relevantnih dionika društva na posebnosti oblika umjetničke nastave najvidljivijih pri realizaciji umjetničkih projekata. Sadržajna posebnost rada na umjetničkom području jest simbioza umjetničke nastave i istraživanja, pri čemu nastaju nove vrijednosti, s vlastitom kategorizacijom koju treba odgovarajuće valorizirati, primjerice novim resornim zakonom ili novim kolektivnim ugovorom.

Umjetničko istraživanje sastavni je dio umjetničke produkcije, proizlazi iz naravi i prakse umjetničkog stvaralaštva i umjetničkog obrazovanja te se ne može poistovjetiti s oblicima istraživanja u znanosti. Umjetnička nastava procesnog ili projektnog oblika; mentorska, individualna ili grupna razrada konkretnih djela i tema; nastavna ili ispitna produkcija – sve su to tipični primjeri specifičnih načina nastavnog rada u umjetničkom području koji nemaju niti bi im trebalo izumiti ekvivalent u znanosti.

U skladu s obuhvatom djelatnosti umjetničkog područja Sveučilišta u Zagrebu, Muzička akademija posebnu pažnju posvećuje umjetničkom istraživanju kao integralnom dijelu umjetničkog stvaralaštva te razvoju kreativno-istraživačkog potencijala umjetničkog i interdisciplinarnog područja Sveučilišta. Umjetničko istraživanje na Muzičkoj akademiji temeljiti će se i ubuduće na umjetničkoj praksi i produkciji, zaštiti i očuvanju kulturne baštine, stvaranju novih umjetničkih sadržaja i procesa te kreativnih i interpretativnih umjetničkih tehnika i metoda kroz njihovu primjenu u temeljnoj umjetničkoj djelatnosti. Razvojno umjetničko istraživanje sastavni dio je temeljnoga umjetničkog istraživanja te se ne može izdvojiti iz ukupnosti umjetničkog procesa u zasebnu kategoriju.

S obzirom na to da su umjetnici u visokom obrazovanju osobe izabrane u umjetničko-nastavno ili naslovno umjetničko-nastavno zvanje ili umjetnici praktičari s relevantnom umjetničkom izvrsnošću koji obavljaju poslove u visokom umjetničkom obrazovanju, svi nastavnici Muzičke akademije u Zagrebu u umjetničko-nastavnim zvanjima aktivni su umjetnici. Sprega stogodišnje tradicije Muzičke akademije i umjetnika koji čine njezino umjetničko nastavno osoblje uvijek će predstavljati velik umjetničko-istraživački potencijal, čemu u prilog govori i popis od gotovo 1000 djelatnika i suradnika Muzičke akademije od 1921. do 2022. kao svojevrstan „tko je tko” hrvatske glazbe.

Realizacijom brojnih umjetničkih projekata Muzička akademija sustavno upoznaje javnost s rezultatima svojih obrazovnih procesa, a dionike visokog obrazovanja s činjenicom da umjetničko istraživanje kao sastavni dio umjetničkog stvaralačkog procesa, nastavne produkcije ili mentorskog rada nikada ne donosi konačna ili jednoznačna umjetnička rješenja. Umjetničko istraživanje nije dovršivo jer se u izvođačkoj umjetnosti proces odvija uvijek iznova te su za svaku novu izvedbu potrebna i nova izvođačka, autorska ili druga

rješenja. Ranije ustanovljene formule, patenti, izumi ili znanstvenoistraživačka otkrića ne jamče uspjeh novoga umjetničkog projekta, iako mogu biti od pomoći u realizaciji ili polazišta novih istraživanja.

Radna svakodnevica studenata i njihovih mentora na Muzičkoj akademiji između ostalog podrazumijeva i uključuje sve Rollingove modele umjetničkog istraživanja:

- ▶ empirijsko-analitički model s naglaskom na usavršavanju tehničkih znanja u procesu stvaralaštva koji se koristi empirijskim metodama evaluacije procesa te ishoda stvaralaštva
- ▶ interpretacijsko-hermeneutički model s naglaskom na sustavnu komunikaciju kroz učenje i spoznaje o sebi i okolini putem umjetničkog stvaralaštva
- ▶ kritičko-teorijski model kojim se pažnja javnosti nastoji usmjeriti na nedostatke prihvaćenih vrijednosti i normi te izazvati promjene u društvenim perspektivama.<sup>2</sup>

S obzirom na to da je glazbenim materijalom potrebno ovladati u izvedbeno-tehničkom smislu, proniknuti u njegovu ideju, poruku ili osjećajnu komponentu, kao i osvijestiti značenje djela u vremenu u kojem je nastalo i u kojem se izvodi, mentori u tom postupku istraživanja i uvježbavanja personaliziraju, prilagođavaju i usmjeravaju individualni rad sa studentima potičući ih da otkriju za sebe najprikladniji način donošenja izvođačkih odluka. To studente ospozobljava za samostalan umjetnički rad po završetku studija i bitna je posebnost nastave na umjetničkom području.

Riječ je o sadržajima koji se u umjetničkom obrazovanju ne mogu klasificirati pukim preuzimanjem podjele oblika nastave na predavanja, seminare ili vježbe, a istraživanja na temeljna ili razvojna, kao što je to slučaj u znanosti. Zajednički projekti umjetničkog područja Sveučilišta u Zagrebu te zasebni projekti pojedinih akademija, poput filmova, izložbi ili koncerata, nastaju tijekom akademske godine primjenom svih raspoloživih oblika umjetničke nastave i umjetničkog istraživanja. Takvom načinu rada nema ekvivalenta u znanosti.

Kad umjetnička tehnologija proizvede relevantnu umjetničku vrijednost, prepoznatljiva je te ispunjujuća sama po sebi, bez potrebe za potvrdom kroz ekvivalent u znanosti, a umjetničko obrazovanje poučava vještinama stvaranja i transfera umjetničke vrijednosti.

Umjetničko istraživanje na području glazbe u najvećoj mjeri podjednako uključuje nastavnike i studente u zajedničkom radu kao obrazovno najpoželjniji način istraživanja. Time je istodobno i jedan od najvažnijih čimbenika razvoja Muzičke akademije, usput u potpunosti udovoljavajući svim ciljevima programskog financiranja kako ih definira MZO:

1. *relevantnost u odnosu na sadašnje i buduće potrebe tržišta rada i razvoja gospodarstva i društva, učinkovitost i internacionalizacija visokog obrazovanja*
2. *izvrsnost znanstvenog i umjetničkog rada*
3. *znanost, umjetnost i visoko obrazovanje kao pokretači promjena u društvu i gospodarstvu.*<sup>3</sup>

2 Rolling, J. H. (2013). *Arts-Based Research Primer*. New York: Peter Lang.

3 Odluka o programskom financiranju javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj u akademskim godinama 2018./2019., 2019./2020., 2020./2021. i 2021./2022., NN 87/2018.

## 8. Aktivnosti i program rada

Ovim se strateškim dokumentom nastoji definirati program rada u razdoblju od 2022. do 2027. u skladu s postavljenim ciljevima, a konkretan plan i razrada aktivnosti bit će predmetom posebnih dokumenata, poput financijskog plana i plana nabave, plana upravljanja ljudskim resursima, istraživačke strategije, godišnjih planova umjetničke i znanstvene djelatnosti, izvedbenih planova nastave, elaborata o izmjenama postojećih i uvođenju novih studijskih programa, godišnjih i višegodišnjih planova aktivnosti tijela akademije, izdavačke djelatnosti, plana osiguravanja kvalitete i dr. Uz ovaj strateški dokument, aktivnosti i akcijski planovi bit će uvelike definirani nalazima vanjskog vrednovanja planiranog za studeni 2022., koji će se implementirati u sve strateške i provedbene planove.

Slijedom priložene SWOT analize i postavljenih ciljeva za predstojeće se petogodišnje razdoblje planiraju sljedeće programske aktivnosti prema područjima rada:

- ▶ financiranje, umjetnička, znanstvena i izdavačka djelatnost
- ▶ osiguravanje kvalitete
- ▶ studijski programi
- ▶ međunarodna i međuinstitucijska suradnja.

### 8.1. Financiranje, umjetnička, znanstvena i izdavačka djelatnost

Čelnici Muzičke akademije kontinuirano će nastaviti borbu za redovito, sustavno i dostatno resorno financiranje stvarnih materijalnih troškova i vanjske suradnje kao preduvjet obavljanja temeljne djelatnosti kroz pregovore s Ministarstvom znanosti i obrazovanja, Sveučilištem u Zagrebu, Ministarstvom kulture i medija te drugim instanicama koje sudjeluju u donošenju odluka o financiranju visokog obrazovanja, umjetnosti i znanosti. Nastojat će se iznaći dugoročnije rješenje za rješavanje problema sa zgradom te i nadalje racionalno raspolažati resursima kako bi se ublažili učinci nedostatnoga financiranja i globalne krize, uz istodoban otpor tendencijama ka monetizaciji, komodifikaciji i komercijalizaciji visokoga umjetničkog obrazovanja kao preuvjetima održivosti. Ustanova će sudjelovati u izradi novih zakonskih rješenja i sudjelovati u javnim raspravama, samostalno i u koordinaciji s ostalim sastavnicama umjetničkoga područja Sveučilišta u Zagrebu, kao i ukazivati na nepravilnosti i nelogičnosti u raspodjeli javnih proračunskih sredstava na svojem području djelovanja. Osobito će se inzistirati na sustavnom dodatnom financiranju razmјernom postignutim rezultatima, koji čine znatan udio u ukupnom nacionalnom kulturnom proizvodu usprkos nedostatnom financiranju materijalnih troškova, kadrova i projekata. Nastavit će se skrb o infrastrukturi, opremi i sredstvima za rad, koje će se kontinuirano održavati i obnavljati u skladu s financijskim mogućnostima i potrebama korisnika. Nastojat će se proširiti platforma za ostvarivanje vlastitih prihoda, primjerice proširenjem upotrebe postojeće infrastrukture za ostvarivanje dodatnih prihoda, pokretanjem obrazovnih programa koje financiraju polaznici i dr.

Kroz svoje stogodišnje iskustvo u visokoškolskom glazbenom obrazovanju akademija je dokazala sposobnost kontinuiranog i znatnog doprinosa nacionalnom umjetničkom i kulturnom proizvodu pa će i dalje nastojati sustavno ostvarivati visokokvalitetne umjetničke i znanstvene projekte te raditi na osiguravanju dodatnih sredstava, kako iz dosadašnjih tako i iz novih izvora financiranja, što će rezultirati većim opsegom i kvalitetom rezultata nastavnih i istraživačkih procesa. U skladu sa Strategijom istraživanja, transfera

tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu (2014.)<sup>4</sup> posebno će se poticati interdisciplinarna i transdisciplinarna istraživanja te suradnja s ostalim, napose umjetničkim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu, jačanje veza između znanosti i umjetnosti, kao i osnivanje Centra za istraživanje glazbe koji bi pružao podršku istraživačkoj djelatnosti ustanove. Nastaviti će se skrbiti o nacionalnoj i svjetskoj glazbenoj i kulturnoj baštini, kao i stvarati nove umjetničke i znanstvene vrijednosti. U okviru postojeće infrastrukture nastojati će se pronaći rješenje za problem nedostatka prostora za znanstvenoistraživački rad. Detaljno razrađen petogodišnji plan istraživanja predmetom je posebnoga dokumenta, Istraživačke strategije Muzičke akademije.

Akademija će poticati razvoj izdavačke djelatnosti, posebice na polju sveučilišne nastavne literature, te i nadalje pružati podršku umjetničkoj i znanstvenoj produkciji svojih nastavnika i suradnika. Nastojati će se osigurati dodatna sredstva za izdavačku djelatnost i obnovu knjižničnog fonda u skladu sa zahtjevima studija i istraživanja. Javnim će se djelovanjem nastojati održati vidljivost umjetničke aktivnosti te povećati vidljivost znanstvene djelatnosti akademije. S druge strane kontinuirano će se raditi na podizanju svijesti o doprinosu umjetničkog područja Sveučilišta akademskoj zajednici i društvu u cjelini.

## 8.2. Osiguravanje kvalitete

Sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete na Muzičkoj akademiji nastojati će se unaprijediti donošenjem jasnih procedura, pravilnika i ostalih regulacijskih dokumenata. Revidirati će se postojeća politika osiguravanja kvalitete te će se u potpunosti uskladiti sa Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)<sup>5</sup> i drugim relevantnim okvirima. Rad Povjerenstva za upravljanje kvalitetom visokog obrazovanja na Muzičkoj akademiji Sveučilišta u Zagrebu nastojati će se obogatiti znatnjim sudjelovanjem vanjskih dionika, što će u prvom redu omogućiti unaprjeđenje studijskih programa i programa cjeloživotnog obrazovanja kako bi ustanova mogla odgovoriti na potrebe struke, javnosti i društva u cjelini. I nadalje će se podupirati i poticati društveno odgovorno ponašanje, aktivnosti i projekti studenata, nastavnika i suradnika.

Muzička će akademija i nadalje inzistirati na zapošljavanju novoga nastavnog kadra kako bi se izgradio kontinuitet svih nastavnih profila te smanjila potreba za vanjskom suradnjom. Kontinuiranim i sustavnim uvođenjem mladih nastavnika nastojati će se ublažiti učinke tzv. obrnute piramide. U cilju razvoja sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete nastojati će se realizirati ustrojem predviđena, a nepotpunjena radna mjesta, kao i otvoriti nova, posebice u sklopu podrške realizaciji sveučilišnih studija i cjeloživotnog obrazovanja, projekata, istraživanja te osiguravanja kvalitete. Nedostatak radnika na sistematiziranim radnim mjestima osjeća se i u ostalim administrativnim uredima, kao i tehničkoj službi. Razvoj sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete podrazumijeva sistematizaciju odgovarajućega radnog mesta i otvaranje ureda za kvalitetu, kao i ureda za projekte koji bi pružao podršku nastavnicima u realizaciji nastavnih, umjetničkih i znanstvenih projekata te izdavačke djelatnosti. Pripreme za nadolazeći ciklus reakreditacije pokazale su potkапacitiranost administrativnih službi akademije, ali i nastavnog kadra, za odgovor na složene zahtjeve za institucijski doprinos koji se podrazumijeva u Europskom prostoru visokoga obrazovanja. Pri sljedećem i pripremama za novi ciklus vanjskog vrednovanja nastojati će

4 [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Dokumenti/Strateski\\_dokumenti/Izvjesca/Istrazivacka\\_strategija\\_verzija.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Dokumenti/Strateski_dokumenti/Izvjesca/Istrazivacka_strategija_verzija.pdf)

5 [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20Croatian\\_by%20ASHE.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20Croatian_by%20ASHE.pdf)

se kontinuirano podizati svijest o važnosti institucijskog doprinosa svakoga zaposlenika i vanjskog suradnika, a u aktivnosti će se uključiti što je moguće veći krug djelatnika, suradnika, studenata i vanjskih dionika.

Naposljetu valja primijetiti da se nedostatak nastavnoga i nenastavnoga kadra, kao ni napredovanja u zvanjima zaposlenika koji za to ispunjavaju uvjete, ne mogu riješiti bez podrške resornoga ministarstva i nadređenoga sveučilišta te da Muzička akademija nije u mogućnosti samostalno donositi kadrovska rješenja koja bi pridonijela otklanjanju utvrđenih nedostataka i podizanju kvalitete rada, osobito imajući u vidu uzastopne zabrane zapošljavanja u posljednje dvije godine. Muzička će akademija usprkos tomu razvijati planove upravljanja ljudskim resursima te inzistirati na rješavanju spomenutih problema kod nadležnih instanci kako bi osigurala kontinuitet i kvalitetu rada.

### 8.3. Studijski programi

Integrirani preddiplomski i diplomski studijski programi i nadalje će se revidirati svake godine te će se u skladu s time provesti i odgovarajuće izmjene. Odluke će se donositi na temelju konzultacija s nastavnicima, studentima i vanjskim dionicima, a u savjetovanje će se nastojati uključiti što širi krug zainteresiranih kako bi studijski programi odgovarali zahtjevima struke, potrebama zajednice i društva u cjelini. Na temelju povratnih informacija studenata, ustanova će i dalje inzistirati na visokom stupnju individualizacije i podrške studentima. Visoka zapošljivost alumna Muzičke akademije nastojat će se održati primjerenum osmišljavanjem upisnih kvota i adekvatnim izmjenama studijskih programa. Analizom strukture zaposlenih i praćenjem karijera poduzet će se daljnji koraci u smjeru podizanja konkurentnosti alumna Muzičke akademije. Poseban će se naglasak staviti na razvoj postojećih i osmišljavanje novih poslijediplomskih studijskih programa. Specijalistički studij za izvođače i doktorski studij muzikologije postojani su generatori razvoja novih generacija umjetnika i znanstvenika, no njih će nakon više zaključenih obrazovnih ciklusa biti potrebno revidirati i po potrebi osvremeniti. Interes za specijalistički studij opada jer kao kvalifikacija nije prepoznat na domaćem tržištu rada (npr. kroz dodatni koeficijent) pa se sve više pokazuje potreba za razvojem doktorskih studijskih programa na polju glazbene umjetnosti. U skladu s istraživačkom strategijom ustanove, akademija će razvijati umjetnički doktorski studij koji će nuditi široku paletu orientacija i interdisciplinarni pristup istraživanju, osobito uz primjenu novih tehnologija i maksimalno korištenje tehničkim resursima zgrade. Razvijat će se postojeće suradnje na studijskim programima s Filozofskim fakultetom, Učiteljskim fakultetom, Katoličkim bogoslovnim fakultetom – Institutom za crkvenu glazbu *Albe Vidaković* te Fakultetom organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, a u cilju bolje i sustavnije organizacije i provedbe sastavit će se novi sporazum o suradnji u izvođenju dvopredmetnih preddiplomskih i diplomskih studija s Filozofskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu.

U cilju povećanja mogućnosti upisa stranih studenata koji se trenutačno ne mogu odlučiti za studij na Muzičkoj akademiji zbog jezične barijere, radit će se na razvoju i akreditaciji studijskih programa na engleskom jeziku, što će povoljno utjecati i na intenziviranje međunarodne mobilnosti studenata i nastavnika, ali i novih oblika mobilnosti.

Ponuda programa cjeloživotnog obrazovanja, koje se trenutačno sastoje od umjetničkog usavršavanja za izvođače i stjecanja pedagoških kompetencija za rad u reguliranim profesijama učitelja i nastavnika u osnovnim i srednjim školama, obogatit će se novim područjima poput vođenja vokalnoga ansambla, glazbe u zajednici i dr. Neki od postojećih

obrazovnih modula nastojat će se reorganizirati tako da se mogu upisati kao programi cje-loživotnog učenja. Sve je veći interes za učenje na daljinu pa će se razmotriti mogućnosti uvođenja cje-loživotnog obrazovanja na daljinu, kao i razvijati primjena sustava za e-uče-nje na svim obrazovnim programima. Kao podrška toj djelatnosti osnovat će se Centar za cje-loživotno obrazovanje, nova ustrojbena jedinica akademije.

#### 8.4. Međunarodna i međuinstitucijska suradnja

U posljednjoj godini prethodnog razdoblja kapacitet međunarodne razmjene studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja znatno je ugrožen jer je na zahtjev Sveučilišta svim sa-stavnicama bitno smanjen broj sporazuma s partnerskim ustanovama u okviru programa razmjene Erasmus+ (od više od 60 sporazuma o suradnji u ak. god. 2021./2022. zadržano je samo 14). Muzička akademija nastaviti će inzistirati na većem broju sporazuma o suradnji jer u postojećim okvirima nije moguće realizirati planirane mobilnosti i održati postojeće suradničke odnose, a kamoli povećati broj mobilnosti i jačati njihov intenzitet. Naime, zbog specifičnosti umjetničkih studija, kao i činjenice da nastavnici Muzičke akademije u pravilu ne surađuju s ustanovama na kojima studenti žele ostvariti mobilnost, razmjena nastavnika znatno je opala uslijed smanjivanja broja sporazuma, a studentska je mobilnost također oštećena. Naime, prihvat studenata glazbe na stranim ustanovama nije automatski osiguran kvotom iz sporazuma o suradnji, nego ovisi o nizu drugih čimbenika, napose institucijskog kapaciteta individualne nastave na prihvatnoj ustanovi, zbog čega studenti Muzičke akade-mije imaju, doduše, pravo prijave na tri ciljne ustanove (za razliku od ostalih studenata koji mogu aplicirati samo na jednu), no to im i dalje ne daje dovoljno mogućnosti za siguran pri-hvat. Nadalje, na svim partnerskim ustanovama ne postoje svi studijski smjerovi zastupljeni na Muzičkoj akademiji, osobito oni znanstveni, što također ograničava mobilnost studenata i nastavnika. U sljedećem će petogodišnjem razdoblju Muzička akademija nastojati unapri-jediti institucijski kapacitet međunarodne razmjene, ali i horizontalne mobilnosti.

U procesima planiranja rada, razvoja nastavnih i istraživačkih aktivnosti te osiguranja kvalitete unaprijediti će se suradnja s profesionalnim kulturnim i umjetničkim ustanovama, strukovnim udrugama, udrugama građana i alumnima te ostalim vanjskim di-nicima. Nastavnici Muzičke akademije nastaviti će s javnim djelovanjem u zajednici kao članovi prosudbenih odbora u sklopu Sveučilišta i javne uprave te obrazovnoga sustava.

Posebna će se pozornost posvetiti sinergijskom djelovanju kroz produbljivanje suradnje sa sustavom odgoja i obrazovanja, posebice glazbenim školama, za što je pretpostavka spo-razum o suradnji s Agencijom za odgoj i obrazovanje (2022.) te dugogodišnje djelovanje nastavnika Muzičke akademije u obrazovanju i stručnom ospozobljavanju mlađih nastavnika kao nositelja kontinuiteta paralelnoga glazbenog obrazovanja, koje predstavlja posebnu vrijednost nacionalnoga obrazovnog sustava. U tom će se smislu i nadalje promicati suradnja s općeobrazovnim sustavom radi povećanja zastupljenosti umjetničkog odgoja i kulture duž obrazovne vertikale te razvijanja svijesti o pravu na obrazovanje i kulturnu participaciju putem umjetničkog obrazovanja i umjetničke prakse u duhu UNESCO-ovih Smjernica za umjetnički odgoj (2006.<sup>6</sup>), usvajanja i implementacije Nacionalnog kurikulum za umjetničko obrazovanje<sup>7</sup> i drugih pozitivnih dosega na području umjetničkog odgoja i obrazovanja.

6 [http://www.hcdi.hr/wp-content/uploads/2009/09/Smjernice\\_UNESCO\\_o\\_umjetnickom\\_odgoju\\_06.pdf](http://www.hcdi.hr/wp-content/uploads/2009/09/Smjernice_UNESCO_o_umjetnickom_odgoju_06.pdf)

7 <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/NacionalniKurikulum/NacionalniKuri-kulum//Nacionalni%20kurikulum%20za%20umjetničko%20obrazovanje.pdf>

## 9. Pokazatelji provedbe i uspješnosti strategije

Uspješnost provedbe Strategije Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu pratit će se i ocjenjivati godišnje, na temelju pokazatelja uspješnosti i godišnjih izvješća nadležnih tijela akademije o provođenju pojedinih segmenata rada. Na temelju godišnjih izvješća nadležna će tijela sastaviti akcijski plan za sljedeće jednogodišnje razdoblje.

Provođenje strategije nadzirat će uprava Muzičke akademije te nadležna tijela akademije, a koordinirat će ga Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom u sklopu svojih redovitih i izvanrednih aktivnosti.



## SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b>	4
<b>2. Posebnosti položaja i uloge ustanove</b>	5
<b>3. Svrha osnivanja i rada</b>	6
<b>4. Izjava o misiji i viziji</b>	7
<b>5. SWOT analiza Muzičke akademije Sveučilišta u Zagrebu</b>	8
<b>6. Ciljevi</b>	10
6.1. Financiranje, umjetnička, znanstvena i izdavačka djelatnost	10
6.2. Osiguravanje kvalitete	10
6.3. Studijski programi	10
6.4. Međunarodna i međuinstitucijska suradnja	10
<b>7. Ususret ostvarivanju ciljeva</b>	11
7.1. Financiranje	11
7.2. Posebnosti umjetničke nastave i umjetnička istraživačka djelatnost	13
<b>8. Aktivnosti i program rada</b>	15
8.1. Financiranje, umjetnička, znanstvena i izdavačka djelatnost	15
8.2. Osiguravanje kvalitete	16
8.3. Studijski programi	17
8.4. Međunarodna i međuinstitucijska suradnja	18
<b>9. Pokazatelji provedbe i uspješnosti strategije</b>	19

100





