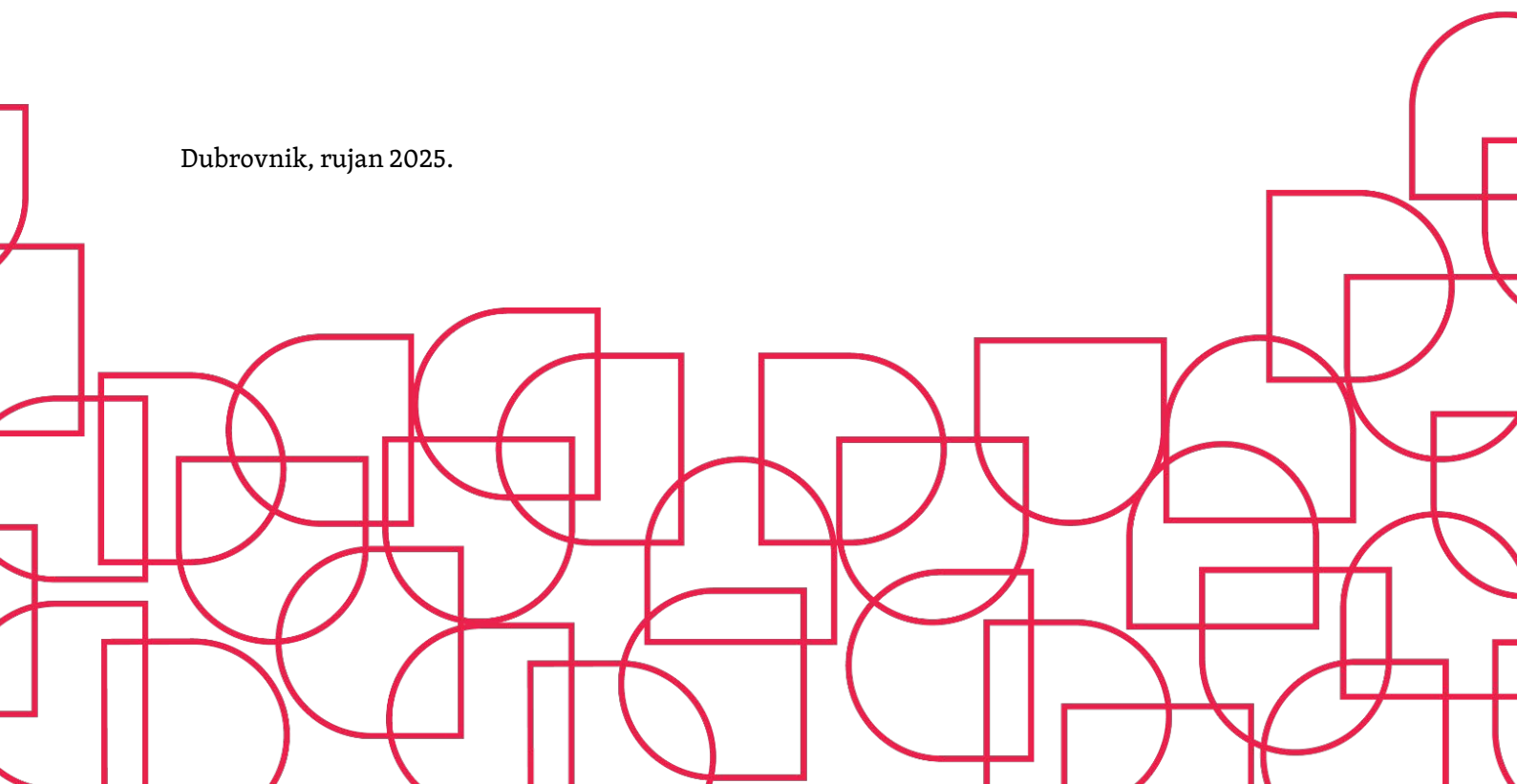


SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Strategija Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029.

Dubrovnik, rujan 2025.



Na temelju članka 12. stavka 3. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti („Narodne novine“, br. 119/22) i članka 20. Statuta, Senat Sveučilišta u Dubrovniku na 220. sjednici, održanoj 30. rujna 2025., donio je Strategiju Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029.

Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Svrha i značenje Strategije	1
1.2. Metodologija u izradbi Strategije.....	1
1.3. Usklađenost s europskim, nacionalnim i regionalnim strateškim dokumentima.....	2
1.4. Vizija i misija Sveučilišta u Dubrovniku	3
2. Analiza trenutnog stanja i okruženja	4
2.1. Trendovi u visokom obrazovanju i znanosti.....	4
2.2. Strukturne promjene u obrazovnom i društveno-ekonomskom okruženju	4
2.3. Izazovi i razvojne potrebe Sveučilišta u Dubrovniku.....	5
2.4. SWOT analiza Sveučilišta u Dubrovniku	6
3. Strateški ciljevi i prioriteti	9
3.1. Akademska izvrsnost i modernizacija studijskih programa	9
3.2. Razvoj istraživačke i inovacijske aktivnosti	10
3.3. Internacionalizacija i globalna prepoznatljivost.....	10
3.4. Digitalna transformacija i tehnološke inovacije.....	11
3.5. Održivost i zelena tranzicija u visokom obrazovanju	12
4. Studijski programi i nastavni proces.....	13
4.1. Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih studijskih programa.....	13
4.2. Fleksibilni oblici učenja i digitalizacija nastave	14
4.3. Razvoj mikrokvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja.....	15
4.4. Povezanost studijskih programa s tržištem rada i industrijom.....	15
4.5. Osiguranje kvalitete nastavnog procesa	17
5. Znanstveno-istraživačka djelatnost i inovacije	19
5.1. Jačanje istraživačkih kapaciteta i projektnih aktivnosti	19
5.2. Razvoj strateških istraživačkih područja i skupina	20
5.3. Povezivanje istraživanja s gospodarstvom i društvom	21
5.4. Otvorena znanost i znanstvena suradnja.....	21
6. Internacionalizacija i suradnja	23
6.2. Povećanje međunarodne prepoznatljivosti i uključivanje u međunarodne mreže	24
6.3. Privlačenje međunarodnih nastavnika i istraživača	24
7. Infrastruktura, prostorni razvoj i digitalna transformacija.....	26
7.1. Razvoj i modernizacija sveučilišne infrastrukture	26
7.2. Prostorno planiranje i optimizacija korištenja prostora	26
7.3. Digitalizacija administrativnih procesa	28
7.4. Korištenje umjetne inteligencije i analitike podataka u obrazovanju	29
7.5. Digitalna infrastruktura i sigurnost	29

8. Financijska održivost i upravljanje resursima	31
8.1. Diversifikacija izvora financiranja	31
8.2. Efikasno upravljanje materijalnim i ljudskim resursima.....	31
8.3. Unaprjeđenje poslovnih modela Sveučilišta	32
9. Studenti i studentski standard	33
9.1. Razvoj studentskog standarda i novih usluga za studente	33
9.2. Povećanje zapošljivosti diplomanata i suradnja s poslodavcima.....	33
9.3. Unaprjeđenje studentskog iskustva i podrške mentalnom zdravlju	34
9.4. Jačanje studentske participacije u upravljanju Sveučilištem	35
10. Društvena uloga Sveučilišta i uključivanje u zajednicu.....	37
10.1. Suradnja s lokalnom zajednicom i civilnim društvom	37
10.2. Aktivno građanstvo i društveno korisno učenje	37
10.3. Promicanje održivog razvoja i zelene tranzicije.....	38

1. Uvod

1.1. Svrha i značenje Strategije

Strategija Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029. temeljni je dokument kojim se usmjerava daljnji institucionalni razvoj u svim ključnim područjima djelovanja: obrazovanju, znanstveno-istraživačkom radu, međunarodnoj suradnji, upravljanju ljudskim i materijalnim resursima te društvenom angažmanu i doprinosu razvoju zajednice. Dokument nastaje u okolnostima obilježenima dubokim demografskim promjenama, sve izraženijim trendovima iseljavanja mladih, padom interesa za pojedine studentske programe, ali i ubrzanom digitalnom transformacijom, koja preoblikuje način rada, učenja i stvaranja znanja. U takvu kontekstu, Sveučilište u Dubrovniku ovom strategijom pristupa razvoju proaktivno, jasno postavljajući prioritete, ciljeve i instrumente provedbe. Umjesto da se zadrži na opisu problema, strategija polazi od pretpostavke da su promjene stalne i da na njih treba odgovarati ciljanim i izvedivim mjerama. Poseban je naglasak stavljen na društvenu odgovornost, održivost, uključivost i povezivanje s gospodarskim, kulturnim i lokalnim okruženjem.

Ova strategija osmišljena je kao konkretan alat za usmjeravanje budućeg razvoja Sveučilišta, s jasno definiranim zadacima, nositeljima provedbe i vremenskim okvirima. Njezin cilj nije samo postaviti viziju već omogućiti njezino ostvarenje na temelju provedivih, koordiniranih i usklađenih aktivnosti. Na taj način strategija postaje operativni okvir koji omogućuje donošenje informiranih odluka, bolje upravljanje resursima te praćenje postignutih rezultata u odnosu prema zadanim ciljevima. Ujedno, ona služi kao platforma za povezivanje različitih dijelova Sveučilišta, od znanstveno-nastavnih sastavnica i centara do administrativnih i tehničkih službi, unutar zajedničke razvojne logike. Uz unutarnju konsolidaciju, dokument ima i vanjsku funkciju. On pozicionira Sveučilište u nacionalnom i europskom visokoobrazovnom prostoru te povećava njegovu sposobnost sudjelovanja u međunarodnim projektima, mrežama i inicijativama. Strategija time postaje i sredstvo kroz koje Sveučilište potvrđuje svoju ulogu suvremenoga, otvorenog i relevantnog aktera u društvu.

1.2. Metodologija u izradbi Strategije

Strategija Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029. izrađena je na temelju strukturiranoga, uključivog i suradničkog procesa koji je okupio širok krug dionika iz redova znanstvenoga, nastavnoga, administrativnog, tehničkog osoblja i studenata. Pod koordinacijom središnjeg tima, izradba ovog dokumenta temeljila se na radu tematskih radnih skupina koje su činili predstavnici sveučilišnih sastavnica (fakulteta, odjela, instituta), službi i Senata. Svaka skupina bila je zadužena za izradbu jednoga ili više poglavlja, u skladu s kompetencijama i područjem djelovanja svojih članova. Dodatnu stratešku razinu osigurao je rad Sveučilišnog vijeća, koje je tijekom procesa davalo smjernice i komentare iz šire upravljačke perspektive. Kroz fokus skupinu s dionicima iz lokalne i regionalne zajednice dodatno su se poštovali interesi gospodarstva, javnog sektora i civilnog društva. Završni nacrt Strategije bio je predmet javnog savjetovanja, čime je osigurana transparentnost procesa i mogućnost uključivanja šire zajednice u oblikovanje budućeg smjera u razvoju Sveučilišta.

Poradi osiguravanja konzistentnosti, sve radne skupine radile su prema unaprijed definiranim uputama koje su obuhvaćale strukturu poglavlja, način definiranja zadataka, vremenske okvire i identifikaciju odgovornih dionika. Svaki dio strategije temelji se na zajedničkim analitičkim polazištima, uključujući provedenu SWOT analizu, analizu trendova u visokom

obrazovanju i znanosti, uvid u potrebe tržišta rada te usklađenost s ključnim strateškim dokumentima Republike Hrvatske i Europske unije. U obzir su uzeti i nalazi prethodnih internih evaluacija, kao i rezultati postojećih razvojnih projekata. U završnoj fazi svi su prilozi ujedinjeni, sadržajno usklađeni i stilski uređeni kako bi Strategija bila funkcionalna i jasno čitljiva kao cjelina. Tijekom razdoblja njezine provedbe planirano je praćenje napretka na temelju definiranih pokazatelja uspješnosti i mogućnost prilagodbe zadataka u skladu s promjenama u okruženju.

1.3. Usklađenost s europskim, nacionalnim i regionalnim strateškim dokumentima

Strategija Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026.–2029. temelji se na načelima usklađenosti s ključnim strateškim dokumentima Europske unije, Republike Hrvatske i Dubrovačko-neretvanske županije. Ta usklađenost osigurava da Sveučilište u Dubrovniku bude aktivni dionik europskog prostora visokog obrazovanja i istraživanja, nacionalnog sustava obrazovanja i razvoja te regionalne zajednice kojoj pripada.

Sveučilište u Dubrovniku aktivno sudjeluje u razvoju Europskog prostora obrazovanja i djeluje u skladu sa Strateškim okvirom za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja u smjeru europskog prostora obrazovanja i šire, te ostvaruje ciljeve definirane u njegovim rezolucijama koji uključuju podizanje kvalitete, jednakosti i uključivosti obrazovanja, razvoj cjeloživotnog učenja, digitalnu i zelenu transformaciju te internacionalizaciju visokog obrazovanja.

Sveučilište svojim razvojem aktivno pridonosi ostvarivanju ciljeva definiranih u dokumentu *European Strategy for Universities*, u kojem se ističe potreba za jačanjem europske dimenzije obrazovanja i istraživanja, zelenom i digitalnom transformacijom, promicanjem europskih vrijednosti i jačanjem globalne uloge europskih sveučilišta. Posebna pozornost posvećuje se održivom razvoju i sinergiji obrazovanja, istraživanja i inovacija u postizanju ciljeva Europskog zelenog plana i održivog rasta. Strategija ujedno doprinosi ostvarivanju ciljeva održivog razvoja iz Agende 2030 Ujedinjenih naroda, osobito cilju 4 – Kvalitetno obrazovanje za sve, ali i širem spektru ciljeva koji uključuju smanjenje nejednakosti, održivi gospodarski razvoj i zaštitu okoliša.

Strategija je u skladu s načelima *A New ERA for Research and Innovation*, koja obuhvaćaju otvorenu znanost, mobilnost istraživača, izgradnju istraživačkih kapaciteta, inovacijsku suradnju s industrijom i društvenu odgovornost znanosti. Digitalna transformacija obrazovnog procesa razvija se sukladno prioritetima Akcijskog plana za digitalno obrazovanje 2021.–2027., kojim se potiče unaprjeđenje digitalnih kompetencija, razvoj digitalnih nastavnih alata i prilagodba obrazovnih sustava digitalnom dobu. Suradnja s gospodarskim sektorom razvija se u skladu s Preporukom Europske komisije (EU) 2024/774 o unaprjeđenju suradnje akademskog i gospodarskog sektora.

Strategija u potpunosti slijedi razvojne prioritete definirane u Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine, osobito u segmentima održivoga gospodarskog rasta, konkurentnosti, inovacija, jačanja ljudskog kapitala, zelene i digitalne tranzicije, ravnomjernog regionalnog razvoja i otpornosti društva.

U području obrazovanja, Strategija se temelji na ciljevima iz Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine, koji predviđa i unaprjeđenje kvalitete visokog obrazovanja, jačanje istraživačkih kapaciteta, cjeloživotno učenje, internacionalizaciju i jačanje povezanosti obrazovanja s potrebama gospodarstva. Važan temelj čini i Strategija pametne specijalizacije do 2029., koja usmjerava sinergiju znanstveno-istraživačkih aktivnosti i gospodarstva prema prioritetnim područjima nacionalnih razvojnih potreba i inovacijskih kapaciteta.

Normativni okvir Strategije utemeljen je na Zakonu o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti i Zakonu o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti, kojim su određeni pravni temelji, autonomija, kvaliteta, financiranje i javna odgovornost visokih učilišta i znanstvenih organizacija. Dodatno, Strategija uključuje ciljeve i obveze definirane u Uredbi o programskom financiranju javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u Republici Hrvatskoj, čime se naglašava učinkovitost i odgovornost sustava visokog obrazovanja.

Na regionalnoj razini, strategija Sveučilišta u Dubrovniku usklađena je s Planom razvoja Dubrovačko-neretvanske županije do 2027. i Strategijom razvoja urbanog područja Dubrovnika, osobito u dijelu koji se odnosi na unaprjeđenje obrazovne ponude, jačanje inovacijskih i istraživačkih kapaciteta, internacionalizaciju, poticanje poduzetništva, održivi razvoj i očuvanje kulturne i prirodne baštine.

Kao najveća i vodeća visokoobrazovna i znanstvena institucija na području Dubrovačko-neretvanske županije, Sveučilište u Dubrovniku ima bitnu ulogu u oblikovanju obrazovnih, gospodarskih, znanstvenih i društvenih razvojnih procesa u regiji.

1.4. Vizija i misija Sveučilišta u Dubrovniku

Vizija Sveučilišta u Dubrovniku glasi: Sveučilište u Dubrovniku razvija se kao otvoreno i međunarodno prepoznato središte znanja, istraživanja i inovacija, ukorijenjeno u jedinstvenom povijesnom i mediteranskom okruženju. Spajajući tradiciju i suvremene izazove, stvara prostor u kojem studenti, nastavnici i istraživači zajedno oblikuju održivu budućnost na osnovi znanstvene izvrsnosti, digitalne transformacije i kreativne suradnje s društvom i gospodarstvom. Sveučilište teži biti most između lokalnog i globalnog, mjesto susreta znanja, ljudi i kultura.

Misija Sveučilišta u Dubrovniku glasi: Misija Sveučilišta u Dubrovniku je obrazovati i osnaživati studente te razvijati znanost i umjetnost u službi društvenog i gospodarskog napretka. Na temelju načela održivosti, interdisciplinarnosti i društvene odgovornosti pruža suvremene studentske programe na svim razinama te cjeloživotno obrazovanje. Kroz istraživanja usmjerena na lokalne i globalne izazove, međunarodnu suradnju i snažnu povezanost s okruženjem, Sveučilište stvara znanje koje nadilazi granice učionica i laboratorija. Cilj je oblikovati kritičke i kreativne pojedince spremne da mijenjaju svijet.

2. Analiza trenutnog stanja i okruženja

2.1. Trendovi u visokom obrazovanju i znanosti

Visoko obrazovanje i znanost prolaze kroz duboke transformacije koje sveučilišta pozivaju na redefiniranje njihovih uloga, struktura i odnosa s okruženjem. Na globalnoj razini, visoko obrazovanje više se ne promatra samo kao prijenos znanja, već kao motor društvenih i tehnoloških promjena, nositelj inovacija i partner u rješavanju društvenih izazova. Sve izraženiji naglasak stavlja se na interdisciplinarnost kao odgovor na složene izazove, poput zaštite okoliša, digitalne transformacije i demografskih promjena, te na jačanje suradnje između područja koja su se tradicionalno razvijala odvojeno. S druge strane, sve snažnije mjesto zauzimaju mikrokvalifikacije, personalizirani modeli učenja i hibridni načini studiranja koji odgovaraju na potrebe sve raznolikije populacije studenata. Umjetna inteligencija, analitika učenja i digitalni alati sve više oblikuju načine na koje se znanje stječe, evaluira i primjenjuje, čime se tradicionalni obrazovni modeli stavljaju pred izazov, ali i dobivaju nove mogućnosti za kvalitetu i uključivost.

Na europskoj razini, snažan utjecaj imaju inicijative unutar Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) i Europskog istraživačkog prostora (ERA), koje ne samo da usklađuju standarde i potiču mobilnost već i promiču koncept sveučilišta kao društveno odgovornih institucija. U fokusu europskih politika nalaze se otvorena znanost, održivost, digitalna transformacija i kvaliteta upravljanja. Posebno se ističu europske sveučilišne alijanse koje promiču zajedničke studentske programe, koordinirana istraživanja i mobilnost bez granica. Ove alijanse su temelj nove generacije europskog sveučilišta kao transnacionalnoga, uključivog i digitalno povezanog prostora usmjerenoga na zajedničke vrijednosti. Interdisciplinarnost, otvoreni pristup i suradnja s lokalnim zajednicama sve se više smatraju prijeko potrebnim elementima akademske relevantnosti i društvenog legitimiteta sveučilišta. Sveučilište je član alijanse EUNICoast, kojoj je cilj rješavanje izazova s kojima se suočavaju europski otoci, obale i luke, na temelju istraživanja usmjerenih na promicanje održive i otporne plave ekonomije.

U tom okruženju, Sveučilište u Dubrovniku ima priliku pozicionirati se kao specijalizirana, međunarodno povezana i društveno osjetljiva institucija. Njegova prostorna i programska specifičnost, uključujući snažnu vezu s maritimnim, turističkim i kulturnim sektorom, može postati strateška prednost u razvoju nišnih područja izvrsnosti. Upravo fleksibilni oblici obrazovanja, programi na engleskom jeziku, razvoj mikrokvalifikacija i digitalizacija nastave omogućuju Sveučilištu da odgovori na potrebe studenata iz različitih konteksta i zemalja. Istodobno, integracija u europske obrazovne i istraživačke inicijative omogućuje pristup resursima, partnerstvima i vidljivosti koji bi inače bili teško dostižni za relativno malo i mlado sveučilište. Umjesto da promjene doživljava kao prijetnju, Sveučilište ih vidi kao priliku za jačanje kvalitete, relevantnosti i međunarodne prepoznatljivosti uz očuvanje svoje uloge u lokalnoj zajednici.

2.2. Strukturne promjene u obrazovnom i društveno-ekonomskom okruženju

Demografski i migracijski trendovi u Hrvatskoj i širem regionalnom prostoru već godinama oblikuju visoko obrazovanje, a njihovi se učinci posebno snažno osjećaju u manjim sredinama poput Dubrovnika. Kontinuirani pad broja učenika u srednjim školama, uz iseljavanje mladih u inozemstvo, znatno smanjuje bazen potencijalnih studenata. Time se pojačava pritisak na visoka učilišta da razviju atraktivne i diferencirane studentske programe kako bi zadržala upisne kvote i očuvala održivost. Pritom, konkurencija dolazi ne samo iz Hrvatske već i iz širega europskog

prostora, osobito u kontekstu sve većeg broja dostupnih međunarodnih programa. Paralelno, mijenjaju se i obrasci ponašanja novih generacija, pri čemu studenti traže fleksibilnost, kraće cikluse obrazovanja, hibridne formate i jasnu povezanost s budućim zapošljavanjem. Sveučilišta više ne konkuriraju samo ponudom znanja već i kvalitetom studentskog iskustva, povezanošću s praksom, te osiguravanjem relevantnih i primjenjivih kompetencija u svijetu koji se brzo mijenja.

Uz demografske izazove, društveno-gospodarski kontekst Hrvatske i regije donosi i mnoštvo razvojnih prilika koje Sveučilište može i treba iskoristiti. Nacionalne i europske politike snažno potiču zelenu tranziciju, digitalizaciju i razvoj industrija temeljenih na znanju, što otvara prostor za razvoj novih studijskih programa, interdisciplinarnih istraživanja i tematskih partnerstava s gospodarskim sektorom. Zapošljavanje sve više ovisi o vještinama koje nisu tradicionalno bile središnje u akademskim kurikulumima, poput digitalnih alata, poduzetničkog razmišljanja, rješavanja kompleksnih problema i međuljudskih komunikacijskih vještina. Sveučilišta su pozvana da prepoznaju te trendove i pravovremeno ih ugrade u obrazovnu ponudu. Istodobno, raste i važnost cjeloživotnog obrazovanja, mikrokvalifikacija i fleksibilnih modela stjecanja znanja, što otvara mogućnost Sveučilištu da se pozicionira kao partner u razvoju radne snage – kako mladih, tako i zaposlenih koji traže dodatne kompetencije.

Posebnosti Dubrovnika kao regije dodatno naglašavaju potrebu za teritorijalno osjetljivim pristupom u razvoju visokoškolskih institucija. Dubrovnik je istodobno međunarodna destinacija, s izrazitim sezonskim ritmom života i rada, ali i prostor u kojem se osjećaju visoki troškovi života, ograničena dostupnost smještaja i dominacija uslužnih djelatnosti. U takvu okruženju ono mora biti više od mjesta obrazovanja, ono mora postati strateški partner u razvoju održivog turizma, pametne mobilnosti, zelene ekonomije i očuvanja kulturne baštine. Istodobno, prisutnost pomorskog sektora, kreativnih industrija i rastućih digitalnih aktivnosti otvara mogućnosti za jaču suradnju s poslodavcima i lokalnom samoupravom. Sveučilište u Dubrovniku ima priliku profilirati se kao akademski akter koji prepoznaje, reflektira i doprinosi rješavanju lokalnih izazova, ali ih istodobno integrira u širi europski i globalni kontekst razvoja znanja i kompetencija.

2.3. Izazovi i razvojne potrebe Sveučilišta u Dubrovniku

U dinamičnom okruženju koje sve više od sveučilišta očekuje fleksibilnost, inovativnost i međunarodnu otvorenost, Sveučilište u Dubrovniku suočeno je s više izazova povezanih s ljudskim kapacitetima. Iako pokazatelji znanstvene produktivnosti pokazuju pozitivan trend, nastavna opterećenja i manjak kadra u određenim područjima znatno ograničavaju daljnji razvoj. Poseban je izazov nedostatak istraživača i nastavnika u STEM i interdisciplinarnim područjima, ali i izazovi povezani s privlačenjem kadra iz drugih regija i država, što je dodatno otežano visokim životnim troškovima u Dubrovniku. U tom kontekstu, važno je razviti nove modele zapošljavanja, sustave poticaja i podrške za dolazne znanstvenike, kao i interne mehanizme za osnaživanje postojećih zaposlenika. Uz to, valja jačati istraživačku infrastrukturu i administrativnu podršku projektima kako bi se osigurali uvjeti za rast broja projektnih prijava i povećanje udjela istraživačkog rada u ukupnom djelovanju Sveučilišta.

Drugo ključno razvojno područje odnosi se na porast institucionalne vidljivosti i međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta. Unatoč brojnim međunarodnim suradnjama i pozitivnim iskoracima, Sveučilište u Dubrovniku još uvijek nije dostatno zastupljeno na međunarodnim rang-listama, niti u globalnim akademskim mrežama. To zahtijeva strateški pristup izgradnji brenda, aktivno sudjelovanje u međunarodnim forumima i jačanje suradnja koje su

izrazitije od razmjene nastavnika i studenata. Posebnu vrijednost donosi članstvo u europskoj sveučilišnoj alijansi EUNICoast, koje Sveučilištu otvara vrata za uključivanje u zajedničke studijske programe, istraživačke projekte i inovativne inicijative usmjerene na obalna i otočna područja. Uz to, treba sustavno širiti ponudu programa na engleskom jeziku, poticati međunarodne akreditacije i razvijati strategije privlačenja stranih studenata i istraživača. Cilj je učvrstiti poziciju Sveučilišta kao relevantnog partnera u europskome visokoškolskom prostoru.

Treći izazov odnosi se na potrebu jačanja financijske i institucionalne otpornosti diversifikacijom izvora prihoda i dublju integraciju Sveučilišta u lokalne i regionalne razvojne procese. Oslanjanje na javna sredstva dugoročno nije dostatno stabilno niti razvojno poticajno, zbog toga je potrebno širiti izvore financiranja uz međunarodne projekte, suradnju s gospodarstvom, cjeloživotno obrazovanje i komercijalizaciju znanja. Pritom je ključno razvijati oblike obrazovanja koji odgovaraju potrebama tržišta, poput mikrokvalifikacija, *online* modula i programa koji se mogu integrirati u karijerni razvoj zaposlenih. Sveučilište bi se trebalo pozicionirati kao dinamična platforma znanja, otvorena prema zajednici, ali i prema poslovnom i javnom sektoru. Suradnja s Gradom, županijom i civilnim društvom, kao i razvoj centara za inovacije, praksu i prijenos znanja, trebali bi postati važan dio identiteta institucije, čime bi se dodatno ojačala njezina društvena relevantnost i otpornost.

2.4. SWOT analiza Sveučilišta u Dubrovniku

Kako bi se oblikovali realni i ostvarivi strateški ciljevi, izrađena je SWOT analiza. Ova je analiza temelj za usmjeravanje razvojnih aktivnosti, prepoznavanje područja za unaprjeđenje i identificiranje strateških resursa koji Sveučilištu omogućuju ostvarenje svoje misije.

SNAGE (*Strengths*)

- **Integrirani model upravljanja** – omogućava koordinirano donošenje odluka, efikasno upravljanje resursima i razvoj interdisciplinarnih programa.
- **Financijska stabilnost i održivost** – među vodećima u Hrvatskoj prema kriteriju financijske održivosti.
- **Međunarodna prepoznatljivost** – znatan broj međunarodnih studenata i aktivna suradnja s europskim i svjetskim institucijama.
- **Razvijena istraživačka infrastruktura** – uspostave znanstvenih laboratorija i istraživačkih centara koji osiguravaju provedbu visokokvalitetnih istraživanja.
- **Visoka znanstvena produktivnost i projektna aktivnost** – kontinuirani rast broja znanstvenih radova u međunarodno relevantnim časopisima, uspješna prijava i provedba nacionalnih i međunarodnih projekata te sudjelovanje u velikim europskim istraživačkim inicijativama.
- **Članstvo u europskoj alijansi sveučilišta (EUNICoast)** – omogućuje sudjelovanje u zajedničkim europskim obrazovnim i istraživačkim inicijativama, jačanje međunarodne prepoznatljivosti i suradnju s vodećim institucijama u području obalnih, otočnih i lučkih regija.
- **Snažna povezanost s gospodarstvom** – suradnja s poslovnim sektorom omogućava studentima kvalitetne prakse i olakšava zapošljivost nakon studija.

- **Povezanost s lokalnom zajednicom** – aktivna uloga u razvoju Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije uz pomoć edukacije, istraživanja i stručne projekte.
- **Razvijen sustav međunarodnih studija** – združeni studiji s inozemnim sveučilištima i akreditirani programi na engleskom jeziku.
- **Ulaganja u digitalizaciju i infrastrukturu** – kontinuirano razvijanje digitalnih alata i IT sustava za unaprjeđenje nastave i upravljanja.
- **Jasan strateški smjer razvoja** – definirani ciljevi u pogledu znanstvene izvrsnosti, internacionalizacije i digitalne transformacije.
- **Najmoderniji Studentski dom u Hrvatskoj** – jedini studentski hotel u Hrvatskoj (*Akademis*) koji studentima pruža vrhunsku razinu smještaja i dodatnih sadržaja, čime se povećava atraktivnost Sveučilišta za domaće i međunarodne studente.

SLABOSTI (*Weaknesses*)

- **Ograničeni ljudski resursi** – nedostatak kadra u određenim znanstvenim područjima i relativno visoka nastavna opterećenja.
- **Neujednačena znanstvena produktivnost** – potreba za povećanjem broja publikacija u visokorangiranim časopisima.
- **Administrativni izazovi** – složenost birokratskih procedura u upravljanju istraživačkim projektima i međunarodnom suradnjom.
- **Potreba za daljnjom digitalizacijom** – iako su postignuti značajni iskoraci, još uvijek ima segmenata administracije i nastave koji se mogu dodatno modernizirati.
- **Ograničena diversifikacija prihoda** – premda je financijski stabilno, Sveučilište još uvijek u velikoj mjeri ovisi o državnim sredstvima.
- **Relativno slabija zastupljenost na međunarodnim rang-listama** – potrebno je strateški raditi na poboljšanju prepoznatljivosti Sveučilišta s pomoću međunarodnih publikacija i partnerstava.
- **Izazov privlačenja znanstvenika i nastavnika izvan Dubrovnika** – zbog visokih troškova života i ograničenih stambenih mogućnosti, teško je osigurati dugoročno zadržavanje vrhunskih kadrova koji dolaze iz drugih dijelova Hrvatske i inozemstva.

PRILIKE (*Opportunities*)

- **Korištenje europskim fondovima i međunarodnim programima** – povećanje prijave na EU projekte i inicijative u okviru Europskog prostora visokog obrazovanja i Europskog istraživačkog prostora.
- **Daljnji razvoj internacionalizacije** – širenje ponude studijskih programa na engleskom jeziku, privlačenje međunarodnih studenata i suradnja s globalnim akademskim institucijama.
- **Jačanje istraživačke suradnje s gospodarstvom** – veći angažman na projektima industrijske primjene i transfera tehnologije.
- **Razvoj online studija i mikrokvalifikacija** – prilika za privlačenje novih studenata fleksibilnim oblicima učenja i cjeloživotnim obrazovanjem.
- **Povećana svijest o važnosti interdisciplinarnosti** – mogućnost jačanja programa koji povezuju različite znanstvene discipline.
- **Unaprjeđenje studentskog standarda** – daljnji razvoj programa podrške studentima, uključujući psihološko savjetovanje, karijerno usmjeravanje i dodatne izvannastavne aktivnosti.

- **Jačanje suradnje s lokalnim vlastima i privatnim sektorom** – partnerstva s Gradom i Županijom za razvoj strategija održivog turizma, pomorstva i digitalne transformacije.
- **Razvoj Dubrovnika kao sveučilišnog grada** – pozicioniranje Dubrovnika ne samo kao turističke destinacije već i kao atraktivnog akademskog središta.

PRIJETNJE (*Threats*)

- **Demografski trendovi u Hrvatskoj i regiji** – smanjenje broja potencijalnih studenata na nacionalnoj razini.
- **Konkurencija drugih visokih učilišta** – rastuća ponuda međunarodnih programa u drugim europskim institucijama može otežati privlačenje studenata.
- **Nestabilnost javnog financiranja** – promjene u državnoj financijskoj politici mogu utjecati na proračun Sveučilišta.
- **Brze tehnološke promjene** – potreba za kontinuiranim ulaganjem u IT infrastrukturu i digitalizaciju kako bi se ostalo konkurentno.
- **Birokratske prepreke u sustavu znanosti i obrazovanja** – složenost administrativnih procedura može usporiti provedbu inovacija i međunarodnih suradnji.
- **Ograničena mobilnost nastavnog osoblja i studenata** – izazovi povezani s financiranjem i administrativnim preprekama za međunarodnu razmjenu.
- **Nedostatna integracija znanstvenih rezultata u gospodarski sektor** – potrebno je ojačati transfer tehnologije i suradnju s industrijom.
- **Rastući troškovi života u Dubrovniku** – visoke cijene stanovanja i životnih troškova mogu smanjiti atraktivnost Sveučilišta za studente, nastavnike i istraživače koji dolaze iz drugih dijelova Hrvatske i inozemstva.

3. Strateški ciljevi i prioriteti

Strateški ciljevi Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029. usmjereni su na jačanje akademske izvrsnosti, znanstvene i inovacijske aktivnosti, međunarodne prepoznatljivosti, digitalne transformacije i održivog razvoja. Ti ciljevi odražavaju temeljne vrijednosti Sveučilišta - uključivost, otvorenost prema znanju i društvena odgovornost, te znače odgovor na izazove i prilike definirane u prethodnoj analizi. Svaki cilj povezan je s jasno definiranim prioritetima, koji će se operacionalizirati konkretnim zadacima i mjerama u provedbenom dijelu strategije. Ciljevi su postavljeni ambiciozno, ali realno, uzimajući u obzir institucionalne kapacitete, dostupne resurse i strateške smjernice nacionalnih i europskih obrazovnih politika. Osmišljeni su tako da omoguće integrirani razvoj svih dijelova Sveučilišta, te da osiguraju njegovu otpornost, relevantnost i prepoznatljivost u domaćem i međunarodnom kontekstu.

Sveučilište u Dubrovniku u svojem će razvoju strateški slijediti Ciljeve održivog razvoja (SDG) uz istraživački rad, nastavni proces i aktivno sudjelovanje u društvenoj zajednici. Interdisciplinarnim istraživanjima i međunarodnom suradnjom razvijat će rješenja za očuvanje mora i obalnog područja, održivi turizam, održivu poljoprivredu, pametne tehnologije i digitalnu transformaciju, čime se posebice doprinosi ciljevima zaštite okoliša, inovacija i održive ekonomije. U nastavi će se poticati usvajanje znanja i vještina koje promiču odgovorno upravljanje resursima, inkluzivno obrazovanje i jednak pristup kvalitetnom obrazovanju, čime se osnažuje jednakost, rodna ravnopravnost i doživotno učenje. Sveučilište će svojom društvenom ulogom biti pokretač lokalnog i regionalnog razvoja, promicati će dijalog s gospodarstvom, javnim sektorom i građanima uz popularizaciju znanosti, pa će djelovati kao platforma za zajedničko oblikovanje pravednijega, zelenijeg i održivijeg društva. Uz poseban naglasak na ciljeve povezane s kvalitetnim obrazovanjem, dostojanstvenim radom i inovacijama, klimatskom akcijom te očuvanjem života u moru i na kopnu; razvijati će se svijest da ostvarenje svih 17 ciljeva zahtijeva međusobno povezane i sveobuhvatne pristupe.

3.1. Akademska izvrsnost i modernizacija studijskih programa

Akademska izvrsnost temeljni je oslonac identiteta i dugoročnog razvoja Sveučilišta u Dubrovniku. Kvaliteta obrazovanja ogleda se u relevantnosti i suvremenosti kurikuluma, nastavnim metodama koje potiču kritičko mišljenje i aktivno učenje, te povezanosti nastavnog procesa s istraživanjem, inovacijama i potrebama društva. Zbog toga je jedan od strateških prioriteta unaprjeđenje nastavnog procesa uvođenjem suvremenih pedagoških pristupa, digitalnih obrazovnih tehnologija i kompetencijskog pristupa učenju. Bit će ojačana uloga praktičnog rada i rješavanja stvarnih problema na osnovi studije slučaja, projekata i terenske nastave. Poseban naglasak staviti će se na fleksibilnost studija kako bi studenti mogli oblikovati vlastite obrazovne putove, uz njihovu veću uključenost u oblikovanje i evaluaciju kurikuluma, kao i u istraživačke i društvene inicijative Sveučilišta.

Modernizacija studijskih programa uključivat će njihovu redovitu reviziju i prilagodbu dinamičnim promjenama u znanosti, tehnologiji, gospodarstvu i društvu. Svaki će program biti strukturiran tako da jasno definira ishode učenja i kompetencije koje razvija, uključujući transverzalne vještine, poput digitalne pismenosti, poduzetničkog razmišljanja i društvene odgovornosti. Prioritetno će se razvijati interdisciplinarni i modularni programi, posebno u temama digitalne ekonomije, održivosti, pomorstva, kulturne i kreativne industrije, za koje Sveučilište posjeduje znanstvene, kadrovske i infrastrukturne preduvjete. Poticat će se i vertikalna prohodnost između različitih razina studija i obrazovnih oblika, od prijediplomskih i diplomskih programa do

cjeloživotnog učenja, čime će se studentima omogućiti dugoročna obrazovna mobilnost unutar institucije i izvan nje.

Uvođenje mikrokvalifikacija, modula za cjeloživotno obrazovanje i integracija *online* komponenti u redovite studije doprinijet će većoj pristupačnosti i personalizaciji obrazovanja. Time se Sveučilište otvara i prema ranjivim i podzastupljenim skupinama studenata te međunarodnim polaznicima. Jačat će se i kapaciteti za izvođenje studija na engleskom jeziku, čime će se poduprijeti međunarodna prepoznatljivost i privlačnost. Nastavni kadar imat će podršku u obliku centara za poučavanje, mentorskih programa, obuka i poticajnih mehanizama za pedagošku izvrsnost. Cilj je izgraditi inkluzivno, inovativno i akademski izazovno okruženje koje studentima pruža znanja, vještine i vrijednosti potrebne za život i rad u globalno povezanom i brzo mijenjajućem društvu.

3.2. Razvoj istraživačke i inovacijske aktivnosti

Razvoj istraživačke i inovacijske djelatnosti jedan je od temeljnih strateških smjernica Sveučilišta u Dubrovniku. Znanstvena izvrsnost i relevantnost ključni su ne samo za akademski ugled već i za stvaranje društvene vrijednosti na temelju prijenosa znanja, oblikovanje javnih politika i doprinosa održivom razvoju zajednice. U sljedećem razdoblju Sveučilište će ulagati u jačanje znanstvenih kapaciteta zapošljavanjem i usavršavanjem istraživača, osobito mladih, te razvojem institucionalnih mehanizama koji omogućuju kontinuiran profesionalni rast. Naglasak će biti na poticanju istraživačke karijere u ranim fazama, podršci za pripremu projekata i jačanju mentorskih odnosa unutar istraživačkih timova.

Posebna pozornost, bit će posvećena osiguravanju infrastrukturnih i administrativnih uvjeta za provedbu istraživanja. Planira se digitalizacija projektne podrške, modernizacija laboratorijskih i radnih prostora uz nabavu opreme u područjima u kojima Sveučilište ima dokazane rezultate i potencijal za daljnji rast. Bit će razvijeni interni fondovi za sufinanciranje prijave na kompetitivne projekte i uspostavljeni poticaji za znanstvene publikacije u časopisima visoke vidljivosti. Sveučilište će također izgraditi sustav praćenja istraživačkih rezultata uz pomoć integriranog repozitorija i jedinstvene platforme za upravljanje znanstvenim portfeljem istraživača.

Usporedno, Sveučilište će razvijati strateške istraživačke pravce usklađene s nacionalnim i europskim prioritetima, uključujući područja zelene i digitalne tranzicije, društvene otpornosti, kružnoga gospodarstva, umjetne inteligencije i inovacija. Poticat će se interdisciplinarni pristupi i povezivanje s regionalnim i međunarodnim znanstvenim mrežama. Cilj je postupno izgraditi istraživačke jezgre koje mogu prerasti u centre izvrsnosti ili interdisciplinarne institute.

Poseban će fokus bit na prijenosu znanja i stvaranju inovacijskog ekosustava. U tom kontekstu, razvit će se institucionalna infrastruktura za podršku projektima i inovacijama, uključujući ured za transfer tehnologije, pravnu i savjetodavnu podršku te poveznice s gospodarstvom, Gradom i Županijom. Sveučilište će biti aktivni partner u lokalnim i regionalnim razvojnim strategijama i promicatelj društvenih inovacija, osobito u području obrazovanja, upravljanja, ruralnog razvoja i kulturnog stvaralaštva. Svim ovim aktivnostima, Sveučilište ne samo da jača svoju znanstvenu osnovu već izrasta u relevantnog i proaktivnog aktera društvene i gospodarske transformacije juga Hrvatske.

3.3. Internacionalizacija i globalna prepoznatljivost

Internationalizacija jedna je od strateških okosnica u razvoju Sveučilišta u Dubrovniku i bitan je preduvjet za njegovu dugoročnu konkurentnost, inovativnost i održivost. U visokom obrazovanju

21. stoljeća međunarodna dimenzija više nije dodatak, već sastavni dio kvalitete obrazovanja i znanstvene izvrsnosti. Sveučilište će zbog toga raditi na sustavnom povećanju broja stranih studenata, nastavnika i istraživača, kao i na širenju međunarodnog iskustva za domaće studente i zaposlenike. Posebna pozornost posvetit će se razvoju studijskih programa na engleskom jeziku, jačanju ljetnih i zimskih škola te unaprjeđenju organizacijske i jezične podrške za strane polaznike. Paralelno će se graditi nova bilateralna partnerstva, s posebnim naglaskom na mediteranski prostor, regije u razvoju i europske visokoškolske institucije sličnog profila.

Ključnu ulogu u međunarodnoj pozicioniranosti ima članstvo u europskoj sveučilišnoj alijansi EUNICoast, uz koju Sveučilište ostvaruje pristup zajedničkim obrazovnim i istraživačkim inicijativama, projektima i alatima. U sljedećem razdoblju prioritet će biti operativno jačanje uloge Sveučilišta unutar alijanse razvojem zajedničkih kolegija, uključivanjem nastavnika i studenata u inicijative alijanse i brendiranje Dubrovnika kao europske točke za akademsku suradnju. Osim toga, Sveučilište će proširiti svoje sudjelovanje u drugim međunarodnim mrežama i akademskim organizacijama, kako bi osnažilo reputaciju i povećalo institucionalnu prisutnost na europskoj i globalnoj razini. Poticat će se i sudjelovanje zaposlenika u međunarodnim konferencijama, znanstvenim i strukovnim tijelima te međunarodnim projektima.

Globalna prepoznatljivost ne proizlazi samo iz broja partnera ili mobilnosti već i iz sposobnosti da se institucija profilira prema vlastitom identitetu. Dubrovnik kao kulturno i povijesno snažan grad, pruža Sveučilištu jedinstvenu šansu da razvija programe koji kombiniraju lokalne posebnosti s globalnim temama, kao što su održivi turizam, mediji i komunikacije, pomorstvo, diplomacija i kreativne industrije. Taj potencijal bit će strateški iskorišten razvojem programskih niša, ali i snažnijim međunarodnim marketingom i digitalnom komunikacijom. Razvit će se institucionalne smjernice za međunarodne akreditacije i poboljšanje pozicije na globalnim rang-listama. Sveučilište u Dubrovniku težit će biti malen, ali strateški usmjeren i prepoznatljiv akter u europskom prostoru obrazovanja i znanosti, koji doprinosi raznolikosti, inkluzivnosti i održivosti međunarodne akademske suradnje.

3.4. Digitalna transformacija i tehnološke inovacije

Digitalna transformacija jedan je od ključnih pokretača promjena u visokom obrazovanju, a njezin utjecaj nadraستا tehničke inovacije. Ona mijenja paradigmu učenja, poučavanja, upravljanja i istraživanja. Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje digitalnu zrelost kao temeljnu komponentu svoje buduće konkurentnosti i otpornosti. U sljedećem razdoblju cilj je uspostaviti model e-Sveučilišta, kojim će se obuhvatiti digitalizacija nastavnih i administrativnih procesa, sustava upravljanja kvalitetom, studentskih usluga i komunikacije s vanjskim korisnicima. Razvit će se integrirani digitalni sustavi za praćenje studijskog napretka, vođenje dokumentacije i podršku odlučivanju, što će omogućiti bržu, transparentniju i pristupačniju uslugu za studente i djelatnike. U fokusu će biti razvoj digitalnih kompetencija svih članova akademske zajednice. Nastavnici će imati pristup obukama i savjetodavnim uslugama u području digitalne pedagogije, uključujući hibridne i *online* modele nastave, digitalnu evaluaciju i razvoj otvorenih obrazovnih sadržaja. Studenti će, s druge strane, kroz nastavni proces i dodatne aktivnosti stjecati digitalne vještine relevantne za tržište rada od korištenja specijaliziranim alatima do kritičkog promišljanja o ulozi tehnologije u društvu. Bit će razvijeni i modeli pristupačnih i inkluzivnih digitalnih sadržaja za studente s invaliditetom i druge osjetljive skupine.

Sveučilište će aktivno ulagati u razvoj naprednih tehnologija s fokusom na umjetnu inteligenciju, analitiku učenja, virtualnu i proširenu stvarnost te automatizaciju procesa. Tim tehnologijama koristit će se za personalizaciju obrazovanja, prepoznavanje obrazovnih potreba, sprječavanje ranog napuštanja studija i donošenje strateških odluka temeljenih na podacima. Planira se osnivanje digitalnoga edukacijskog laboratorija i razvoj vlastitih aplikacija i platforma u suradnji s IT sektorom, čime će se jačati inovacijska kultura unutar Sveučilišta i stvarati dodana vrijednost za zajednicu. Kao temelj svih tih procesa, razvijat će se sveobuhvatni pristup digitalnoj sigurnosti, zaštiti podataka i etici u upotrebi tehnologije. Digitalna transformacija promatrat će se kao strateški resurs koji omogućuje inkluzivnije, učinkovitije i transparentnije visoko obrazovanje. Umjesto izoliranoga tehnološkog iskoraka, ona će biti integrirana u sve ostale strateške prioritete - znanost, obrazovanje, upravljanje i suradnju s gospodarstvom. Takvim pristupom, Sveučilište u Dubrovniku oblikovat će se kao digitalno otporna institucija spremna odgovoriti na izazove budućnosti.

3.5. Održivost i zelena tranzicija u visokom obrazovanju

S obzirom na ubrzane klimatske promjene, iscrpljivanje prirodnih resursa, gubitak biološke raznolikosti i rastuće društvene i ekonomske nejednakosti, održivost se sve snažnije pozicionira kao temeljno načelo odgovornoga visokog obrazovanja. Sveučilište u Dubrovniku svjesno je svoje javne uloge i dužnosti da ne bude tek pasivni promatrač, već aktivni dionik zelene tranzicije preko obrazovanja, znanosti, djelovanja i primjera. U budućem razdoblju održivost će se integrirati u sve razine kurikuluma kao horizontalna dimenzija, neovisno o znanstvenom području. Razvit će se novi kolegiji i tematski moduli o održivom razvoju, zaštiti okoliša, klimatskim promjenama, energetske učinkovitosti, održivim poslovnim praksama i društvenoj odgovornosti. Cilj je osposobiti studente da budu nositelji promjena kao stručni, etični i angažirani pojedinci koji razumiju izazove održivosti i znaju djelovati u kontekstu globalnih ciljeva.

Uz, obrazovni sadržaj, održivost će postati sastavni dio svakodnevnog funkcioniranja Sveučilišta. Planira se razvoj sustava koji omogućava praćenje i upravljanje ekološkim otiskom uključujući potrošnju energije, vode, papira, emisije stakleničkih plinova i generiranje otpada. Sveučilište će donositi planove energetske učinkovitosti, primjenjivati načela kružnog gospodarstva i razviti kriterije zelene javne nabave. Bit će promicana održiva mobilnost kao i odgovorno korištenje prostorom, uz fokus na višefunkcionalnost i obnovu postojećih objekata prema načelima zelene gradnje. Posebna će se pozornost posvetiti edukaciji zaposlenika i studenata o održivom ponašanju, čime se stvara zajednička institucionalna kultura održivosti koja nadrađa pojedinačne mjere.

Zelena tranzicija za Sveučilište nije samo ekološki izazov već i prilika za jačanje suradnje s gospodarstvom i zajednicom novim oblicima obrazovanja, inovacijama i transferom znanja. Poseban naglasak stavit će se na razvoj stručnih i specijalističkih studija te mikrokvalifikacija u područjima kao što su obnovljivi izvori energije, održivi turizam, zelena logistika, kružna ekonomija, održiva poljoprivreda, klimatske politike i društvene inovacije. Sveučilište će aktivno sudjelovati u regionalnim, nacionalnim i europskim projektima i platformama povezanim s održivim razvojem. Pritom će djelovati kao most između znanosti, politike i prakse nudeći rješenja, znanja i kompetencije za pravedniju, otporniju i održiviju budućnost juga Hrvatske i širega mediteranskog prostora.

4. Studijski programi i nastavni proces

4.1. Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih studijskih programa

Visoko obrazovanje prolazi kroz značajne transformacije pod utjecajem tehnologije, globalizacije i dinamičnih tržišta rada, što zahtijeva kontinuiranu modernizaciju studijskih programa. U skladu s globalnim trendovima i razvojem pojedinih struka, prilagodba obrazovnih sadržaja mora uzeti u obzir specifičnosti društvenog i tehnološkog okruženja. Poseban fokus potrebno je staviti na strateški važna područja poput STEM-a, informacijskih tehnologija i umjetne inteligencije, koja su ključni pokretači inovacija i razvoja. Integracija međupredmetnih tema u nastavni proces, uz proširenje ponude izbornih kolegija, omogućuje studentima veću autonomiju u oblikovanju vlastitoga obrazovnog puta i potiče razvoj njihovih individualnih interesa i kompetencija. Razvoj združenih programa i programa s dvostrukom ili višestrukom diplomom u suradnji s domaćim i inozemnim sveučilištima dodatno jača međunarodnu dimenziju obrazovanja i mobilnost studenata. Uvođenje hibridnih i *online* programa pridonosi većoj dostupnosti obrazovanja i njegovoj prilagodbi zahtjevima digitalnog doba. Sve ove mjere usmjerene su na unaprjeđenje kvalitete visokog obrazovanja, povećanje zapošljivosti diplomanata te jačanje konkurentnosti sveučilišta na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Cilj je osigurati obrazovne sadržaje koji su fleksibilni, inovativni i usklađeni s potrebama suvremenog društva i tržišta rada, stvarajući temelje za održiv razvoj i društveni napredak.

4.1.1. Modernizacija kurikuluma u skladu sa suvremenim trendovima, razvojem struka i specifičnostima društvenog i tehnološkog okruženja

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj izmijenjenih studijskih programa. Broj moderniziranih i novih kolegija u studijskim programima.

4.1.2. Integracija interdisciplinarnih znanja u postojeće studijske programe

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj kolegija u kojima su uvedeni interdisciplinarni elementi. Broj završnih i diplomskih radova te doktorskih disertacija koji uključuju interdisciplinarne pristupe.

4.1.3. Povećanje broja horizontalnih izbornih kolegija

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica, svi nastavnici.

Pokazatelji: povećanje broja horizontalnih izbornih kolegija.

4.1.4. Provođenje periodičnih evaluacija nastavnog procesa

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, Povjerenstvo za unutarnji sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: povećan broj studenata koji sudjeluju u evaluacijama.

4.1.5. Optimizacija raspodjele ECTS bodova i studentskog opterećenja po kolegijima.

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica, nositelji kolegija.

Pokazatelji: broj promijenjenih kolegija na kojima je utvrđen nerazmjer u raspodjeli ECTS bodova ili opterećenju.

4.1.6. Razvoj združenih studija i studija koji vode do dvostruke/višestruke diplome u suradnji s drugim sveučilištima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, prorektor zadužen za internacionalizaciju, Ured za kvalitetu, imenovane radne skupine.

Pokazatelji: broj potpisanih sporazuma o suradnji s domaćim i/ili stranim sveučilištima za studije koji vode do dvostruke/višestruke diplome.

4.2. Fleksibilni oblici učenja i digitalizacija nastave

Fleksibilni oblici učenja i digitalizacija nastave ključni su elementi prilagodbe Sveučilišta suvremenim izazovima visokog obrazovanja. Razvojem ovih pristupa povećava se dostupnost obrazovanja i njeguje inkluzivnost, što omogućuje studentima prilagodbu studijskog puta prema vlastitim životnim okolnostima i potrebama. Digitalizacija nastave također potiče interaktivnost i individualizaciju učenja, a istovremeno jača digitalne kompetencije kako studenata, tako i nastavnika. Uvođenje novih digitalnih alata i metoda pridonosi održivosti obrazovnog procesa smanjenjem troškova i povećanjem učinkovitosti. Osim toga, digitalizacija otvara vrata međunarodnoj suradnji i inovativnim nastavnim pristupima koji su prilagođeni potrebama suvremenog tržišta rada. Međutim, demografski pad broja studenata u kombinaciji s rastućom ponudom studijskih programa sve je veći izazov u privlačenju i zadržavanju studenata. Cilj je ovih aktivnosti osnažiti Sveučilište razvojem fleksibilnih i digitalno potpomognutih oblika nastave, koji će povećati konkurentnost, prilagodljivost i otvorenost institucije, omogućujući kvalitetno obrazovanje za domaće i međunarodne studente i time pridonijeti dugoročnom razvoju i održivosti visokog obrazovanja.

4.2.1. Razvoj postojećih i uvođenje novih online i hibridnih studijskih programa

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica, nastavnici.

Pokazatelji: broj studijskih programa pripremljenih za online ili hibridno izvođenje.

4.2.2. Osigurati infrastrukturnu, edukacijsku i tehničku podršku za izvođenje digitalne nastave

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: Uprava Sveučilišta.

Pokazatelji: broj dostupnih alata za izvođenje digitalne nastave.

4.3. Razvoj mikrokvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja

Razvoj mikrokvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja ključni je strateški smjer Sveučilišta u Dubrovniku, usmjeren na stvaranje fleksibilnih, uključivih i tržišno relevantnih obrazovnih prilika za različite ciljne skupine. Ovaj model odgovara na izazove digitalne transformacije, globalne mobilnosti i promjene u strukturi tržišta rada, osiguravajući da obrazovanje bude prilagođeno suvremenim potrebama. Planira se razvoj modularnih programa mikrokvalifikacija usklađenih s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom, s naglaskom na kompetencije u područjima digitalnih tehnologija, održivosti, poduzetništva i primijenjenih znanosti. Programi će se razvijati u suradnji s poslodavcima i ključnim dionicima, prateći stalne promjene na tržištu rada i povratne informacije korisnika. Istovremeno, jačat će se kultura cjeloživotnog učenja uz pomoć promotivnih aktivnosti, javnih događaja i uspostave mrežnog kataloga svih dostupnih obrazovnih programa, čime će se povećati vidljivost i pristupačnost ponude. Glavni cilj ovih aktivnosti jest unaprijediti kvalitetu i dostupnost cjeloživotnog obrazovanja, potaknuti kontinuirani profesionalni razvoj i osigurati da Sveučilište u Dubrovniku bude prepoznato kao relevantan i inovativan centar u području mikrokvalifikacija. Uvođenjem *online* i hibridnih oblika učenja, digitalnog certificiranja i edukacije nastavnog osoblja, stvara se sustav koji je prilagodljiv, inkluzivan i usmjeren na potrebe kako lokalnih, tako i međunarodnih polaznika.

4.3.1. Razvoj mikrokvalifikacija usklađenih s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom (HKO)

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica, koordinator cjeloživotnog obrazovanja, voditelji programa cjeloživotnog obrazovanja na sastavnicama.

Pokazatelji: broj razvijenih programa mikrokvalifikacija.

4.3.2. Promicanje kulture cjeloživotnog učenja

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, koordinator cjeloživotnog obrazovanja, voditelji programa cjeloživotnog obrazovanja na sastavnicama, Ured za promociju i vidljivost, Ured za odnose s javnostima.

Pokazatelji: broj provedenih promotivnih kampanja za upis programa cjeloživotnog obrazovanja. Broj upisanih polaznika povećan.

4.4. Povezanost studijskih programa s tržištem rada i industrijom

Povezivanje studijskih programa s potrebama tržišta rada i industrije postaje ključni čimbenik za osiguranje konkurentnosti visokih učilišta i relevantnosti diplomiranih studenata. U uvjetima dinamičnog i promjenjivog okruženja, visoko obrazovanje ne može djelovati izolirano, već mora uspostaviti čvrstu suradnju s poslodavcima. Uključivanje stručne prakse u kurikulum, jačanje uloge

alumnija i redovito prilagođavanje nastavnih sadržaja tržišnim zahtjevima postaju temeljni dijelovi u strateškom razvoju Sveučilišta. Takvim pristupom ne samo da se povećava zapošljivost studenata već se istovremeno jača inovacijski potencijal i pridonosi društveno-gospodarskom razvoju zajednice. Sveučilišta stoga imaju ključnu ulogu u obrazovanju stručnjaka spremnih odgovoriti na zahtjeve tržišta, tehnološke promjene i sve veću potrebu za praktičnim znanjima. Suradnja s gospodarstvom i institucijama mora biti usmjerena na konkretne oblike partnerstva, mjerljive ishode i dugoročno održiva rješenja. Cilj je ovih aktivnosti dublje i sustavnije povezivanje Sveučilišta s gospodarstvom, uz razvoj partnerskih odnosa koji će omogućiti kvalitetniju edukaciju i bolju pripremu studenata za tržište rada. Na taj način Sveučilište će dodatno osnažiti svoju ulogu u razvoju inovacija i poticanju gospodarskog rasta, čime pridonosi i općem društvenom napretku.

4.4.1. Jačanje nastavne suradnje s gospodarstvom

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za nastavu, Ured za karijerno savjetovanje i stručnu praksu, čelnici sastavnica i nastavnici.

Pokazatelji: broj formaliziranih suradnji s gospodarskim subjektima i dionicima tržišta rada.

4.4.2. Uključivanje praktičnih znanja i stručne prakse u studijske programe u kojima je to primjenjivo

Vremenski okvir: kontinuirano

Nositelji aktivnosti: Rektor, Prorektor zadužen za nastavu, čelnici sastavnica, Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, nastavnici

Pokazatelji: povećan broj studenata koji su završili praksu. Povećan broj partnerskih institucija za praksu.

4.4.3. Redovito usklađivanje studijskih programa sukladno tržišnim potrebama

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, čelnici sastavnica i nastavnici.

Pokazatelji: broj revidiranih studijskih programa koji su izmijenjeni u skladu sa suvremenim trendovima i/ili potrebama tržišta rada. Broj uključenih vanjskih dionika u revizije programa.

4.4.4. Sudjelovanje alumnijske u sveučilišnim aktivnostima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: Klub UNIDU Alumni, Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: Povećanje broja aktivnih alumnijske u bazi UNIDU Alumni kluba. Porast broja alumnijske uključenih u aktivnosti Sveučilišta.

4.4.5. Poticanje poduzetničkih kompetencija studenata

Vremenski okvir: dugoročno.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektori, čelnici sastavnica, Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, nastavnici.

Pokazatelji: broj održanih radionica i natjecanja za razvoj poduzetničkih vještina studenata.

4.4.6. Praćenje zapošljivosti diplomiranih studenata

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektori, čelnici sastavnica, Odjel za studentsko savjetovanje i alumni.

Pokazatelji: periodička izvješća o zapošljivosti alumnijsa.

4.5. Osiguranje kvalitete nastavnog procesa

Sveučilište strateški pristupa osiguravanju i unaprjeđenju kvalitete nastavnog procesa kako bi održalo akademsku izvrsnost i konkurentnost na europskoj razini. U skladu s ESG standardima, sustavno će se pratiti nastavne aktivnosti, vrednovati ishodi učenja, jačati nastavničke kompetencije i osiguravati dodatni resursi potrebni za kvalitetno studiranje. Kvalitetan nastavni proces temelj je za razvoj kompetencija koje su ključne za suvremeno tržište rada, poticanje cjeloživotnog učenja te akademsku i profesionalnu izvrsnost. Periodičke evaluacije nastavnog procesa i implementacija unaprjeđenja zasnovanih na primjerima dobre prakse europskih visokoobrazovnih institucija, uz aktivno uključivanje studenata i nastavnika, ključni su za kontinuirano poboljšanje kvalitete. Naglasak je na poučavanju usmjerenome na studenta kroz primjenu inovativnih metoda koje uključuju aktivno sudjelovanje u procesu učenja, razvoj kritičkog mišljenja, rješavanje problema, timski rad i refleksiju. Provedba ovih aktivnosti može povećati angažiranost studenata, njihovo zadovoljstvo te uspješnost i završetak studija. Glavni cilj je proširiti postojeću međunarodnu suradnju s inozemnim visokim učilištima radi razmjene iskustava i dobrih praksi, osobito u primjeni inovativnih obrazovnih metoda, novih tehnologija i digitalnih alata. Također, važno je vrednovati nastavne metode, jasnoću i izvedivost ishoda učenja, relevantnost nastavnih materijala i razinu studentskog angažmana kako bi se povećala zapošljivost studenata i prilagodilo nastavno okruženje potrebama globalnog tržišta rada.

4.5.1. Provedba istorazinskih vrednovanja nastavnog rada radi unaprjeđenja nastavnog procesa

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektori, Ured za kvalitetu, Povjerenstvo za unutarnji sustav osiguravanja i unaprjeđivanje kvalitete Sveučilišta, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: broj provedenih istorazinskih vrednovanja nastavnog rada.

4.5.2. Poticanje razmjene iskustava i najboljih nastavnih praksi s inozemnim visokoobrazovnim institucijama

Vremenski okvir: kontinuirano

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektori, Ured za kvalitetu, Povjerenstvo za unutarnji sustav osiguravanja i unaprjeđivanje kvalitete Sveučilišta, čelnici sastavnica, nastavnici.

Pokazatelji: broj održanih predavanja, seminara i radionica u suradnji s inozemnim partnerskim institucijama.

4.5.3. Provedba analize uspješnosti studiranja i implementacija mjera za povećanje prolaznosti

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelj aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Ured za kvalitetu, Služba studentskih poslova, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: broj izrađenih analiza stope prolaznosti i napretka studenata po studijima. Broj implementiranih mjera koje imaju za cilj povećanje prolaznosti studenata.

4.5.4. Priprema i prijava studijskih programa za međunarodne akreditacije

Vremenski okvir: do 2029.

Nositelji: rektor, Ured za kvalitetu, prorektor zadužen za studijske programe, prorektor zadužen za internacionalizaciju, Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: broj programa prijavljenih za međunarodne akreditacije.

5. Znanstveno-istraživačka djelatnost i inovacije

5.1. Jačanje istraživačkih kapaciteta i projektnih aktivnosti

Na Sveučilištu u Dubrovniku provode se znanstvena istraživanja visoke kvalitete i postižu rezultati prepoznati i na međunarodnoj razini. Institucijskim mjerama potpore stimulira se i podupire znanstvena i umjetnička djelatnost, razvoj istraživačkih skupina i centara, izvrsnost u znanosti i otvorena znanost. Uključivanje Sveučilišta u alijansu EuniCOAST, u kojoj sudjeluje u vođenju radnog paketa Znanost i inovacije te je zaduženo za osnivanje Virtualnog projektnog ureda, pokazuje posvećenost Sveučilišta znanstvenoj djelatnosti i uspjeh u ovom području. Sveučilišne sastavnice pokrivaju više područja znanosti i umjetnosti, a integriranost Sveučilišta u Dubrovniku značajna je prednost i potencijal za provedbu interdisciplinarnih znanstvenih istraživanja i projekata. Administrativno je opterećenje manje, bolja je koordinacija i operacionalizacija, a postiže se i racionalnije korištenje prostorom, opremom i drugim resursima. Uz poticanje inicijativa koje uključuju više sastavnica, posebna pozornost će se posvetiti uključivanju i integriranju manje aktivnih sastavnica i pojedinaca u istraživačke aktivnosti, kao i uključivanju mladih istraživača i studenata u znanstveno-istraživački rad. Osigurati će se uvjeti za jačanje znanstvene produkcije i programi za usavršavanje u pisanju projektnih prijedloga i znanstvenih radova. Cilj je da se uključivanjem većeg broja istraživača provede sinergija različitih znanstvenih područja i uz interdisciplinarni pristup dodatno osnažiti istraživačke kapacitete, pojačati projektne aktivnosti i znanstvenu produkciju te čvršće pozicionirati Sveučilište u okvirima europskoga istraživačkog prostora.

5.1.1. Poticanje prijava kompetitivnih projekata uz naglasak na interdisciplinarne projekte i uključivanje mladih istraživača

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, Ured za projekte, čelnici sastavnica, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj prijavljenih projekata. Udio interdisciplinarnih projektnih prijava u ukupnom broju projekata. Broj mladih istraživača i studenata koji sudjeluju u projektima.

5.1.2. Jačanje znanstvene produkcije u visokorangiranim časopisima

Vremenski okvir: do 2029.

Nositelji aktivnosti: prorektor zadužen za znanost, Ured za znanost, svi nastavnici.

Pokazatelji: objavljena najmanje dva rada godišnje (Scopus, Web of Science) po zaposleniku.

5.1.3. Jačanje znanstveno-istraživačke infrastrukture uz optimizaciju korištenja opreme

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, čelnici sastavnica, svi nastavnici, voditelji projekata.

Pokazatelji: vrijednost nabavljene znanstveno-istraživačke opreme.

5.1.4. Korištenje dijeljene međuinstitucijske infrastrukture za u znanstveno istraživačkim aktivnostima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: prorektor za znanost i održivost, čelnici sastavnica, voditelji projekata, predstavnici Sveučilišta u Alijansi, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj znanstvenih rezultata nastalih korištenjem dijeljene međuinstitucijske infrastrukture.

5.1.5. Unaprjeđivanje rada stručnih službi i podrške u administrativnim poslovima prijave i provedbe projekata

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: prorektor zadužen za znanost, Projektni ured, predstojnik Zavoda za mediteranske kulture, voditelji pomoćnih službi uključenih u provedbu projekata.

Pokazatelji: broj projekata prijavljeno u suradnji sa stručnim službama.

5.2. Razvoj strateških istraživačkih područja i skupina

Umrežavanje istraživača unutar Sveučilišta, kao i s drugim visokoškolskim ustanovama, uz interdisciplinarni pristup, potiče inovacije, podiže kvalitetu istraživanja i osigurava veću konkurentnost. Suvremeni znanstveni i društveni izazovi zahtijevaju sinergiju različitih područja, kojih se povezivanjem otvaraju nove perspektive za rješavanje složenih problema, kreiranje održivih razvojnih strategija i osnaživanje kreativnih potencijala akademske zajednice. Uz postojeća, Sveučilište treba raditi i na novim članstvima u znanstvenim centrima izvrsnosti, ali i drugim udruženjima i zajednicama, jačajući svoje istraživačka kapacitete. Na Sveučilištu već djeluju stalne i snažne istraživačke skupine uspostavljene zajedničkim projektima i poslovno-istraživačkim centrima, među njima se ističu timovi koji se bave: autonomnim sustavima, podvodnom robotikom, biologijom mora, akvakulturom, kulturnom baštinom, digitalizacijom, industrijskom ekonomijom i neuromarketingom. Uz postojeće, osnivaju se novi timovi i poslovno-istraživački centri koji se aktivno uključuju u istraživanja i pridonose razvoju znanstvene djelatnosti. Istraživačke skupine središta su suradnje i inovacija, gdje znanje, entuzijazam i različite perspektive potiču razvoj u odabranim znanstvenim područjima. Cilj je nastaviti uspješan rad postojećih istraživačkih skupina i poslovno-istraživačkih centara, pružiti podršku za osnivanje novih skupina i poticati prijave na kompetitivne projekte i suradnju s gospodarstvom.

5.2.1. Poticanje sudjelovanja u nacionalnim i međunarodnim istraživačkim grupama

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, Ured za projekte, čelnici sastavnica, Predstojnik Zavoda za mediteranske kulture, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj projekata prijavljenih u suradnji s hrvatskim i međunarodnim partnerima.

5.2.2. Osiguravanje preduvjeta za djelovanje postojećih i uspostavu novih istraživačkih grupa na Sveučilištu

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: prorektor zadužen za znanost, Ured za projekte, voditelji projekata, voditelji poslovno-istraživačkih centara, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj projekata koje provode poslovno-istraživački centri.

5.2.3. Praćenje aktivnosti i nagrađivanje uspješnih pojedinaca i istraživačkih grupa

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, prorektor zadužen za poslovanje, Ured za projekte.

Pokazatelji: osigurana sredstva za nagrađivanje najboljih zaposlenika uz rast iznosa nagrada od najmanje 10 % godišnje.

5.3. Povezivanje istraživanja s gospodarstvom i društvom

Dubrovnik, sa svojom kulturnom i prirodnom baštinom čini temelj održivog razvoja regije, pri čemu Sveučilište u Dubrovniku ima ključnu ulogu kao generator znanja i partner u oblikovanju razvojnih politika. Svojim istraživačkim aktivnostima i suradnjom s lokalnom i regionalnom samoupravom, Sveučilište pridonosi razvoju digitalizacije, zaštiti i valorizaciji baštine, razvoju kružnoga gospodarstva, zelenih industrija i plavog sektora. U okviru strateškog usmjerenja, posebno se naglašava jačanje održivosti i otpornosti gospodarstva transferom znanja i tehnologije, što uključuje primjenu rezultata istraživanja u gospodarstvu, razvoj inovativnih rješenja i pružanje stručne podrške poduzetnicima i javnom sektoru. Istodobno, Sveučilište sustavno radi na jačanju kapaciteta za podršku licenciranju i osnivanju *spin-off* poduzeća, potičući time inovacijsko poduzetništvo i komercijalizaciju znanstvenih rezultata. Posebna važnost pridaje se umrežavanju s gospodarstvom na nacionalnoj i međunarodnoj razini, čime se povećava konkurentnost regije i doprinosi njezinoj dugoročnoj otpornosti.

5.3.1. Jačanje održivosti i otpornosti gospodarstva kroz transfer znanja i tehnologije

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, Ured za projekte, voditelji poslovno-istraživačkih centara, nastavnici.

Pokazatelji: broj potpisanih ugovora za transfer tehnologije i znanja.

5.3.2. Jačanje kapaciteta za podršku licenciranju i osnivanju *spin-off* tvrtki

Vremenski okvir: do 2029.

Nositelji aktivnosti: prorektor zadužen za znanost, prorektor zadužen za poslovanje, Ured za transfer tehnologije.

Pokazatelji: broj pruženih licenci i osnovanih *spin-off* tvrtki.

5.4. Otvorena znanost i znanstvena suradnja

Otvorena znanost označava pristup koji osigurava transparentnost istraživanja, slobodan pristup znanstvenim publikacijama i podacima te uključivanje građana u znanstvene procese. Usvajanjem Deklaracije o otvorenoj znanosti, poticanjem objava u otvorenom pristupu i korištenjem relevantnim repozitorijima, razvojem vlastite nakladničke djelatnosti i organizacijom znanstvenih skupova, sveučilište jača znanstvenu suradnju i vidljivost. Uloga Sveučilišta u Dubrovniku u suvremenom društvu uključuje aktivno promicanje otvorene znanosti i dostupnosti znanja svim članovima društva. Time se ne samo povećava društveni učinak istraživanja već i jača povjerenje javnosti u znanstvene institucije. Sudjelovanje u projektima građanske znanosti dodatno omogućuje izravno uključivanje građana u istraživačke aktivnosti, što doprinosi demokratizaciji znanja i relevantnosti znanstvenih rezultata. Na taj način Sveučilište preuzima proaktivnu ulogu u stvaranju društva znanja, dostupnoga svima. Sveučilište

aktivno promovira znanstvene spoznaje preko javnih manifestacija poput Festivala znanosti, Noći istraživača i Dana otvorenih laboratorija. Uključivanjem građana u znanstvene aktivnosti jača se povjerenje u znanost i doprinosi rješavanju društvenih problema. Cilj je postaviti Sveučilište u Dubrovniku u najbolju poziciju za korištenje prednostima otvorene znanosti, otvaranjem istraživačkog sustava među znanstvenicima i među disciplinama, kao i prema društvu.

5.4.1. Poticanje korištenja nacionalnih i međunarodnih znanstvenih repozitorija

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: prorektor zadužen za znanost, Ured za znanost i projekte, CIP, čelnici sastavnica, voditelji projekata, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj objavljenih znanstvenih rezultata u nacionalnim i međunarodnim znanstvenim repozitorijima.

5.4.2. Poticanje objave radova u otvorenom pristupu

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: prorektor zadužen za znanost, prorektor zadužen za poslovanje, Ured za znanost i projekte, čelnici sastavnica, voditelji projekata, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj znanstvenih radova dostupnih u otvorenom pristupu. Iznos financijskih sredstava za objave u otvorenom pristupu.

5.4.3. Jačanje kvalitete i međunarodne prepoznatljivosti sveučilišnih znanstvenih časopisa

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, Odjel za izdavaštvo, glavni urednici i članovi uredništva sveučilišnih časopisa.

Pokazatelji: udio inozemnih autora u objavljenim člancima sveučilišnih znanstvenih časopisa. Povećanje čimbenika odjeka časopisa.

5.4.4. Poticanje izdavanja znanstvenih knjiga

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, Odjel za izdavaštvo, svi nastavnici.

Pokazatelji: broj objavljenih znanstvenih knjiga.

5.4.5. Organizacija međunarodnih znanstvenih i stručnih skupova i konferencija

Vremenski okvir: kontinuirano

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, PR služba, voditelji i članovi organizacijskih i znanstvenih odbora.

Pokazatelji: broj (su)organiziranih znanstvenih konferencija.

5.4.6. Razvoj i provedba projekata popularizacije znanosti i uključivanja zajednice u znanstvene aktivnosti

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za znanost, Odjel za znanost, projekte i transfer tehnologije.

Pokazatelji: broj aktivnosti popularizacije znanosti.

6. Internacionalizacija i suradnja

6.1. Povećanje broja međunarodnih studenata i mobilnosti

Internacionalna mobilnost studenata i osoblja ključan je element u jačanju kvalitete obrazovanja, međunarodne prisutnosti i interkulturalnih kompetencija. Sveučilište u Dubrovniku ima izniman potencijal za međunarodno povezivanje na temelju svoje geografske pozicije, sveučilišne tradicije i rastućeg portfelja međunarodnih suradnji. Kako bi se povećao broj studenata i zaposlenika uključenih u međunarodnu mobilnost, planiraju se mjere usmjerene na uklanjanje prepreka, jačanje institucionalne podrške i uvođenje novih oblika mobilnosti. Osobit naglasak stavlja se na razvoj fleksibilnih modela mobilnosti koji, uključuju virtualne, kratkoročne i kombinirane oblike, čime će se osigurati pristup većem broju korisnika. Posebna pozornost posvetit će se ranjivim skupinama, studentima s manje mogućnosti, te poboljšanju administrativnih i financijskih uvjeta mobilnosti. Paralelno, sustavno će se raditi na profesionalnom usavršavanju nastavnog i nenastavnog osoblja s pomoću međunarodne edukacije. Sve će aktivnosti biti usklađene s europskim trendovima u visokom obrazovanju, a integracijom mobilnosti u nastavu i razvoj zajedničkih programa učvrstit će se pozicija Sveučilišta u europskom obrazovnom prostoru. Dugoročni je cilj stvoriti institucionalnu kulturu mobilnosti i internacionalizacije dostupnu svim članovima sveučilišne zajednice. Cilj je znatno povećati razinu međunarodne mobilnosti studenata i osoblja, uz istovremeni rast kvalitete i dostupnosti međunarodnih iskustava.

6.1.1. Jačanje financijske i organizacijske podrške za mobilnost studenata i osoblja

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za međunarodnu suradnju, Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti.

Pokazatelji: broj mobilnosti studenata. Broj mobilnosti zaposlenika.

6.1.2. Razvoj fleksibilnih i integriranih modela mobilnosti

Vremenski okvir: do 2029.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za međunarodnu suradnju, prorektor zadužen za studentske programe, Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: broj studentskih programa s uključenim *mobility window* do 2028.

6.1.3. Poticanje međunarodnog usavršavanja zaposlenika

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za međunarodnu suradnju, Kadrovska služba, čelnici sastavnica

Pokazatelji: broj nastavnog i nenastavnog osoblja na međunarodnom usavršavanju.

6.1.4. Razvoj kratkoročnih međunarodnih programa

Vremenski okvir: kontinuirano

Nositelji: prorektor zadužen za međunarodnu suradnju, Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: broj programa s međunarodnim sudjelovanjem. Broj polaznika međunarodnih programa.

6.2. Povećanje međunarodne prepoznatljivosti i uključivanje u međunarodne mreže

Kako bi ostvarilo svoj puni potencijal na globalnoj obrazovnoj i znanstvenoj sceni, Sveučilište u Dubrovniku usmjerava napore prema jačanju međunarodne prepoznatljivosti i aktivnijem uključivanju u relevantne međunarodne mreže. Uključenost u mreže visokoškolskih ustanova i strateška partnerstva s europskim i svjetskim institucijama omogućuju razmjenu znanja, pristup zajedničkim projektima i povećanje institucionalne vidljivosti. Kao punopravni član EUNICoast alijanse, Sveučilište će nastaviti graditi sinergije s partnerskim sveučilištima na temelju zajedničke inicijative, projekata i razvoju politika. Paralelno, pristupanje organizacijama, poput EUA i IAU, osnažuje prisutnost Sveučilišta u europskim i svjetskim procesima pri donošenju odluka i standardizaciji kvalitete. Važan segment internacionalizacije čini i organizacija znanstvenih i stručnih međunarodnih događaja koji omogućuju prezentaciju rada Sveučilišta, okupljanje domaćih i stranih stručnjaka te jačanje istraživačkih kapaciteta. Uz to, sudjelovanje u globalnim rangiranjima doprinosi pozicioniranju Sveučilišta među relevantnim akterima visokog obrazovanja. Uspješna provedba ovih aktivnosti zahtijeva i strateški pristup međunarodnoj promociji na osnovi razvoja komunikacijske strategije, digitalne prisutnosti i sustavnog isticanja uspjeha studenata i istraživača. Cilj je unaprijediti međunarodni ugled i institucionalnu prisutnost Sveučilišta učlanjivanjem u međunarodnu mreže, aktivnim sudjelovanjem u projektima, rangiranjima i strateškom komunikacijom.

6.2.1. Sudjelovanje u radu EUNICoast alijanse

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti, Odjel za znanost, projekte i transfer tehnologije, Koordinator EUNICoast alijanse.

Pokazatelji: broj zajedničkih aktivnosti u okviru EUNICoast alijanse.

6.2.2. Pristupanje međunarodnim akademskim mrežama i asocijacijama

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: prorektor zadužen za međunarodnu suradnju, Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti.

Pokazatelji: broj članstava u međunarodnim mrežama.

6.2.3. Sudjelovanje u međunarodnim rangiranjima akademske izvrsnosti

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: Odjel za znanost, projekte i transfer tehnologije, prorektor zadužen za međunarodnu suradnju, prorektor zadužen za znanost.

Pokazatelji: unaprjeđenje pozicije na postojećim i uvrštavanje Sveučilišta na nove ljestvice akademske izvrsnosti.

6.3. Privlačenje međunarodnih nastavnika i istraživača

Sveučilište u Dubrovniku teži prema razvoju poticajnog i međunarodno konkurentnoga akademskog okruženja, koje privlači visoko kvalificirane nastavnike i istraživače iz inozemstva. Dolazak stranih stručnjaka doprinosi širenju znanstvenih pristupa, razmjeni znanja i internacionalizaciji nastavnog procesa. Povećanje broja međunarodnih zaposlenika ključan je element za jačanje kvalitete i

globalne relevantnosti Sveučilišta. Ciljanim uključivanjem u programe Europske unije, poput Horizon Europe i Marie Skłodowska-Curie, Sveučilište planira stvoriti dodatne istraživačke kapacitete i podići razinu međunarodne suradnje. Istovremeno, suradnja s hrvatskom znanstvenom dijasporom omogućuje povezivanje sa stručnjacima izvan zemlje, čime se jačaju veze između lokalne i globalne znanstvene zajednice. Osiguranje kvalitetne administrativne, jezične i integracijske podrške za strane zaposlenike bitan je preduvjet za njihovo uspješno uključivanje u rad Sveučilišta i u lokalnu zajednicu. Dodatno, planira se institucionalni rast uključivanjem stranih znanstvenika u rad znanstvenih časopisa, konferencija i akademskih tijela Sveučilišta. Cilj je povećati broj međunarodnih nastavnika i istraživača angažiranih na Sveučilištu, te im osigurati kvalitetnu podršku u akademskoj i društvenoj integraciji.

6.3.1. Sudjelovanje u programima za privlačenje međunarodnih istraživača

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za znanost, projekte i transfer tehnologije, istraživački centri.

Pokazatelji: broj dolaznih mobilnost stranih istraživača dužih od šest mjeseci.

6.3.2. Uključivanje stručnjaka iz dijaspore u znanstveno-nastavne aktivnosti

Vremenski okvir: do 2029.

Nositelji: Odjel za međunarodnu suradnju i mobilnosti, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: broj stručnjaka iz dijaspore uključenih u znanstveno-nastavne aktivnosti.

7. Infrastruktura, prostorni razvoj i digitalna transformacija

7.1. Razvoj i modernizacija sveučilišne infrastrukture

Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje važnost kontinuiranog ulaganja u infrastrukturu radi osiguravanja kvalitetnih uvjeta za obrazovanje, istraživanje i rad. Razvoj infrastrukture obuhvaća izgradnju novih prostora i obnavljanje postojećih nastavnih objekata i nabavu nove i nadogradnju i održavanje postojeće znanstveno-istraživačke i stručne opreme. Posebna pozornost posvetit će se unaprjeđenju istraživačkih kapaciteta u prioritetnim znanstvenim područjima, što uključuje i područja u kojima Sveučilište već ostvaruje zapažene rezultate i značajnu primjenu i doprinos razvoju zajednice. Dodatni iskorak u istraživanjima i suradnji s gospodarstvom osigurat će se izgradnjom i opremanjem jedinstvenog centra za inovacije u kojemu će na jednome mjestu biti okupljeni postojeći i novi poslovno-istraživački centri, te će se osigurati fizički prostor za razvoj poduzetništva, suradnju s gospodarstvom i studentske inovacijske projekte. Energetska obnova, tehnička modernizacija i funkcionalna prilagodba svih postojećih prostora omogućit će bolju organizaciju nastavnoga i znanstvenog procesa i uštede u poslovanju. Cilj ovih ulaganja je stvaranje moderne, funkcionalne i energetske učinkovite okoline koja prati tehnološke i obrazovne potrebe suvremenog društva i pridonosi jačanju suradnje sa zajednicom te većoj atraktivnosti i Sveučilišta za domaće i međunarodne studente i istraživače.

7.1.1. Obnova i modernizacija postojećih nastavnih objekata i znanstveno-istraživačke i stručne infrastrukture

Vremenski okvir: do 2029.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Služba za investicije, tehničko održavanje i osiguranje, rukovoditeljica laboratorija Zavoda za mediteranske kulture.

Pokazatelji: udio sredstava za obnovu i modernizaciju nastavnih objekata i znanstveno-istraživačke i stručne infrastrukture.

7.1.2. Izgradnja i opremanje UNIDU inovacijskog inkubatora.

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za strateški razvoj, prorektor zadužen za znanost, Služba za investicije, tehničko održavanje i osiguranje.

Pokazatelji: izrađena projektna dokumentacija i osigurano financiranje za izgradnju inkubacijskog centra.

7.2. Prostorno planiranje i optimizacija korištenja prostora

Prostorna infrastruktura treba pratiti razvoj Sveučilišta, njegovih studijskih programa, znanstvenih projekata i međunarodne suradnje, ali i biti fleksibilna u skladu s budućim potrebama i promjenama. Uvođenje digitalnih alata i sustava za upravljanje omogućava transparentnije i učinkovitije upravljanje prostornim resursima i bolju iskorištenost prostora, lakše planiranje nastavnih aktivnosti uz bolju kvalitetu usluge za studente i zaposlenike.

Sveobuhvatnom inventarizacijom sveučilišnih nekretnina prikupit će se i sustavno obraditi svi podaci o postojećim prostorima u vlasništvu Sveučilišta. Na temelju ažurnih i preciznih podataka definirati će se prioriteti za racionalizaciju postojećih kapaciteta, smanjenje troškova, optimizaciju korištenja prostorom i usmjeravanje budućih ulaganja u skladu sa strateškim ciljevima

Sveučilišta. Ujedinjenje administrativnih i stručnih službi na jednoj lokaciji smanjit će se njihova prostorna rascjepkanost i operativni troškovi, a povećati učinkovitost i pristupačnost usluga. Uz sustavno rješavanje imovinsko-pravnih odnosa na lokacijama planiranih razvojnih ulaganja nastaviti će se razvoj prostorne infrastrukture te stvoriti pravni i tehnički preduvjeti za daljnji razvoj kampusa na lokalitetu Branitelja Dubrovnika. Uz izradbu projektne dokumentacije i pripremu za drugu fazu izgradnje sveučilišnog kampusa na lokalitetu Branitelja Dubrovnika, radit će se i na pripremama za drugu fazu studentskog doma, čime će se osigurati dodatni kapaciteti za smještaj i međunarodne aktivnosti. Cilj je osigurati optimalno i strateško upravljanje sveučilišnim prostorima kao temeljem za učinkovito korištenje resursima uz stvaranje funkcionalnog i poticajnog okruženja za obrazovne, znanstvene, administrativne i studentske aktivnosti.

7.2.1. Inventarizacija nekretnina i donošenje Plana upravljanja nekretninama

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za strateški razvoj, služba za investicije, tehničko održavanje i osiguranje.

Pokazatelji: donesen Plan upravljanja nekretninama.

7.2.2. Prostorno ujedinjavanje sveučilišnih služba

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, voditelji sveučilišnih služba.

Pokazatelj: sveučilišne službe ujedinjene u zajedničkom prostoru.

7.2.3. Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa druge faze Sveučilišnog kampusa

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za strateški razvoj, glavni tajnik, Odjel za pravne poslove, Ured za investicije.

Pokazatelji: uređeni imovinsko-pravni odnosi za lokacije druge faze kampusa.

7.2.4. Pokretanje izradbe projektne dokumentacije i ishođenje dozvola za drugu fazu izgradnje kampusa

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za strateški razvoj, Odjel za pravne poslove, Ured za investicije.

Pokazatelji: izrađena projektna dokumentacija i ishođene dozvole za drugu fazu izgradnje sveučilišnog kampusa na lokalitetu Branitelja Dubrovnika.

7.2.5. Pokretanje projektiranja druge faze studentskog doma

Vremenski okvir: do 2026. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za strateški razvoj, prorektor zadužen za studentski standard, Ured za investicije, ravnatelj studentskog centra, Odjel za javnu nabavu.

Pokazatelji: izrađena projektna dokumentacija za drugu fazu izgradnje studentskog doma.

7.3. Digitalizacija administrativnih procesa

Digitalna transformacija administrativnih procesa i uvođenje integriranog sustava za upravljanje (*Enterprise Resource Planning*, ERP) obvezni su preduvjeti za unaprjeđenje poslovanja Sveučilišta. Uz bržu i jednostavniju provedbu administrativnih, financijskih, kadrovskih i akademskih procesa, ovakav sustav omogućuje i bolju povezanost služba i sastavnica, automatsku razmjenu podataka i smanjenje administrativnih opterećenja za zaposlenike. Pri tome treba osigurati da svi novi sustavi, a posebno ERP, budu integrirani s AAI@EduHr sustavom autentikacije, što uključuje ISVU, *intra*web i Microsoft 365, te omogućuje jedinstvenu prijavu za studente, zaposlenike i vanjske suradnike. Integracija akademskih i znanstvenih modula osigurat će kvalitetnije planiranje nastavnih aktivnosti i vođenje studentskih evidencija i podataka o upisima, mobilnostima, radu na projektima, završnim radovima i sl., kao i vođenje baza istraživačkih aktivnosti i projekata, od prijave i evaluacije do provedbe i izvještavanja. Digitalna transformacija ne znači samo uvođenje novih tehnologija već i razvoj kompetencija zaposlenika za rad u digitalnom okruženju. Sustavnim edukacijama i razvojem digitalnih vještina svih zaposlenika, osigurat će se da novi sustav bude maksimalno iskorišten u svakodnevnom radu i u funkciji povećanja učinkovitosti. Uz to što je to presudan korak za unaprjeđenje poslovanja i unutarnjih procesa, cilj digitalizacije poslovanja je i omogućiti bolju usklađenost sa zakonskim obvezama i standardima, uz osiguravanje kvalitete dostupnošću pouzdanih podataka za analizu i praćenje ostvarenja strateških ciljeva Sveučilišta.

7.3.1. Uvođenje i integracija ERP sustava na razini cijelog Sveučilišta

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, voditelji sveučilišnih službi, Odjel za javnu nabavu.

Pokazatelji: nabavljen i implementiran cjeloviti ERP sustav.

7.3.2. Integracija akademskih i znanstvenih modula u ERP sustav

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, Služba studentskih poslova.

Pokazatelji: akademski i znanstveni moduli ERP sustava integrirani i operativni.

7.3.3. Edukacija zaposlenika za korištenje integriranog sustava za upravljanje

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za ljudske resurse, Odjel za kadrovske poslove, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, voditelji sastavnica, voditelji sveučilišnih službi.

Pokazatelji: svi administrativni i akademski djelatnici stekli osnovne i/ili napredne vještine korištenja sustavom.

7.3.4. Integracija novih sustava s AAI identitetima

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, Služba studentskih poslova.

Pokazatelji: postotak novih sustava integriranih s AAI; broj korisnika koji se prijavljuju preko AAI sustava.

7.4. Korištenje umjetne inteligencije i analitike podataka u obrazovanju

U okviru digitalizacije, uvest će se i sustav za upravljanje učenjem (*Learning Management System*, LMS), koji će se upotrebljavati za izradbu i distribuciju obrazovnih sadržaja i praćenje obrazovnog procesa. Uvođenje analitike podataka u obrazovne procese omogućava sustavno prikupljanje, obradu i interpretaciju podataka o učenju – radi optimizacije nastavnih strategija, pravovremenog prepoznavanja potreba studenata i podizanja ukupne kvalitete obrazovnog procesa. Ove procese pratiti će i izradba institucionalnog protokola kojim će se definirati načela etičke, transparentne i odgovorne primjene umjetne inteligencije u akademskom okruženju, uključujući pravila korištenja AI alata u akademskom kontekstu, uz zaštitu akademskog integriteta, sigurnosti podataka i uloge nastavnika u obrazovnom procesu. Integracijom alata za analitiku učenja u postojeće digitalne obrazovne sustave omogućit će se praćenje napretka studenata na temelju objektivnih pokazatelja i pružanje personalizirane podrške u učenju. Paralelno će se provoditi edukacije za nastavno osoblje i studente poradi jačanja digitalnih kompetencija i osiguravanja kvalitetne primjene AI alata u obrazovanju.

7.4.1. Uvođenje alata za analitiku učenja (*Learning Analytics*) u sustav e-učenja

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Služba studentskih poslova, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, voditelji sastavnica.

Pokazatelji: alati za analitiku u LMS sustavu implementirani.

7.4.2. Edukacija nastavnika i studenata o primjeni AI alata u učenju i nastavi

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, Služba studentskih poslova.

Pokazatelji: broj organiziranih programa edukacije.

7.4.3. Izradba sveučilišnog protokola za odgovornu i etičku primjenu AI u obrazovanju

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, prorektor zadužen za digitalizaciju, Povjerenstvo za etiku, Odjel za pravne poslove.

Pokazatelji: usvojen protokol o primjeni AI alata.

7.5. Digitalna infrastruktura i sigurnost

Digitalna transformacija Sveučilišta u Dubrovniku zahtijeva ulaganje u modernu, sigurnu i održivu digitalnu infrastrukturu. Prioriteti su obnova serverskih i mrežnih sustava, zamjena zastarjelih računala, jačanje kibernetičke sigurnosti i ulaganje u zaposlenike novim zapošljavanjem i edukacijom postojećih zaposlenika. Postojeći serverski klaster iz 2011. godine ne može podržati nove sustave (ERP, e-učenje). U idućem razdoblju planira se njegova zamjena modernim rješenjima uz osigurane sustave sigurnosnih kopija. Sveučilište se koristi s oko 300 računala iz 2011. godine, koja nisu kompatibilna s modernim operativnim sustavima. Planira se njihova zamjena i uvođenje modela kontinuirane obnove. Projektom e-Sveučilište (CARNET) provest će se i modernizacija mrežne infrastrukture i multimedijalne opreme. Kako bi digitalizacija bila sigurna i održiva, razvijat

će se sveobuhvatan okvir kibernetičke sigurnosti. To uključuje višefaktorsku autentikaciju, usklađenost s NIS2 direktivom, redovita sigurnosna testiranja i sustavnu edukaciju zaposlenika. Poseban je cilj da najmanje dva zaposlenika Centra za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje steknu specijalizirana znanja iz područja kibernetičke sigurnosti. Za provedbu digitalne transformacije potrebno je zapošljavanje novih IT stručnjaka i kontinuirano stručno usavršavanje postojećih zaposlenika. U idućoj godini naglasak je na zapošljavanju dodatnog kadra i programima edukacije u području ERP sustava, kibernetičke sigurnosti i digitalnih kompetencija.

7.5.1. Nabava novoga serverskog klastera uz osiguranje sustava sigurnosnih kopija

Vremenski okvir: do 2028. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje.

Pokazatelji: implementirana nova serverska infrastruktura; dostupnost sustava (*uptime* ≥ 99,5 %); operativni sustav sigurnosnih kopija.

7.5.2. Zamjena računala koja nisu kompatibilna s modernim operativnim sustavima te modernizacija mrežne infrastrukture i multimedijalne opreme

Vremenski okvir: prva faza do 2027., zatim kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, Odjel za javnu nabavu.

Pokazatelji: broj zamijenjenih radnih stanica; udio radnih stanica mlađih od pet godina; završena rekonstrukcija mrežne infrastrukture.

7.5.3. Razvijanje sveobuhvatnog okvira kibernetičke sigurnosti (višefaktorska autentikaciju, usklađenost s NIS2 direktivom, redovita sigurnosna testiranja i sustavna edukacija zaposlenika)

Vremenski okvir: kontinuirano, s naglaskom na edukaciju do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, Povjerenstvo za sigurnost.

Pokazatelji: broj provedenih sigurnosnih audita; razina usklađenosti s NIS2 direktivom; udio sustava s uključenom višefaktorskom autentikacijom; broj zaposlenika Centra za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje s certificiranim obrazovanjem iz kibernetičke sigurnosti (najmanje 2 do 2027.).

7.5.4. Zapošljavanje novih IT stručnjaka i kontinuirano stručno usavršavanje postojećih zaposlenika u području ERP sustava, kibernetičke sigurnosti i digitalnih kompetencija.

Vremenski okvir: kontinuirano, s naglaskom na edukaciju od 2026. g.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Centar za informatičku potporu, kibernetičku sigurnost i e-učenje, Odjel za kadrovske poslove.

Pokazatelji: broj novozaposlenih IT stručnjaka; broj provedenih edukacija; udio zaposlenika s naprednim digitalnim kompetencijama; broj zaposlenika uključenih u međunarodne programe usavršavanja.

8. Financijska održivost i upravljanje resursima

8.1. Diversifikacija izvora financiranja

Diversifikacija izvora financiranja ključna je za smanjenje ovisnosti Sveučilišta o proračunskim sredstvima i za osiguravanje sredstava potrebnih za daljnji razvoj istraživačkih, obrazovnih i razvojnih aktivnosti. Sustavno povećanje prihoda preko nacionalnih i međunarodnih projekata omogućit će jačanje istraživačkih kapaciteta, nabavu opreme, zapošljavanje mladih istraživača i razvoj znanstvene infrastrukture. Razvoj tržišno orijentiranih obrazovnih programa omogućuje odgovor na potrebe tržišta rada i dodatno generiranje prihoda na temelju mikrokvalifikacija, specijalističkih programa i edukacije za vanjske korisnike. Uz širenje ponude mikrokvalifikacija, certifikata i specijalističkih programa koji odgovaraju na potrebe privatnoga i javnog sektora i imaju fleksibilne modele izvođenja (*online, blended, in-house*), Sveučilište će svoje kapacitete i znanje nuditi i u programima ugovornog istraživanja (*contract research*) i drugim programima suradnje s gospodarstvom i zajednicom. Cilj je da se projektnim aktivnostima i partnerskom suradnjom s gospodarstvom i društvom dodatno razvijati financijsku održivost Sveučilišta i širiti obrazovne, istraživačke i stručne programe, kroz kojima se ostvaruju konkretne koristi i za Sveučilište i za zajednicu.

8.1.1. Sustavno povećanje prihoda od istraživačkih, razvojnih i stručnih projekata

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za znanost, prorektor zadužen za poslovanje, Odjel za znanost, projekte i transfer tehnologije.

Pokazatelji: udio projektnih prihoda u proračunu Sveučilišta.

8.1.2. Razvoj i komercijalizacija tržišno orijentiranih obrazovnih programa

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za kvalitetu, prorektor zadužen za poslovanje, voditelji sastavnica.

Pokazatelji: broj novih tržišno orijentiranih obrazovnih programa godišnje.

8.2. Efikasno upravljanje materijalnim i ljudskim resursima

Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje ljude i prostor kao glavne resurse u ostvarivanju svoje obrazovne, znanstvene i društvene misije. Efikasno upravljanje tim resursima potrebno je za osiguravanje organizacijske održivosti, kvalitete i otpornosti na izazove u sustavu znanosti i visokog obrazovanja. Sustavno planiranje potreba za kadrovima, kontinuirano stručno usavršavanje i unaprjeđenje radnih uvjeta temelj su za privlačenje, razvoj i zadržavanje kvalitetnoga nastavnog, znanstvenog i administrativnog osoblja. Uz to, potrebno je uspostaviti mehanizam za redovito identificiranje razvojnih potreba zaposlenika u skladu s promjenama u nastavnim, istraživačkim i administrativnim procesima, te strukturirano uključivati djelatnika u dostupne programe usavršavanja. Prostorni resursi zahtijevaju odgovorno i kreativno upravljanje, uključujući njihovo aktiviranje u komercijalne svrhe u razdobljima kada se njima ne koristi za temeljnu djelatnost. Time se uz povećanje prihoda dodano jača integracija Sveučilišta s lokalnom zajednicom kroz dostupnost prostora za kulturne, stručne i edukativne aktivnosti. Cilj je stvarati poticajno radno okruženje za postizanje ravnoteže između kvalitete i učinkovitosti rada uz dodatno unaprjeđenje održivosti odgovornim korištenjem postojećih resursima.

8.2.1. Stavljanje postojećih prostora u komercijalnu funkciju izvan razdoblja korištenja za obavljanje temeljne djelatnosti

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Služba za financijsko računovodstvene poslove.

Pokazatelji: porast prihoda od komercijalnog korištenje prostora.

8.2.2. Uvođenje godišnjeg plana profesionalnog razvoja zaposlenika

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za ljudske resurse, Odjel za ljudske resurse, voditelji sastavnica, voditelji službi.

Pokazatelji: izrađen godišnji plan profesionalnog razvoja za svakog zaposlenika u dogovoru s nadređenima. Evaluiran godišnji plan profesionalnog razvoja evaluira pri godišnjoj procjeni učinka.

8.3. Unaprjeđenje poslovnih modela Sveučilišta

Razvoj poslovnih modela usmjeren je na poticanje inovativnosti, poduzetništva i decentraliziranoga financijskog upravljanja na razini sastavnica. Programima za poticanje poduzetništva i inovacija stvorit će se dodatna vrijednost za zaposlenike, studente i širu zajednicu, a istovremeno omogućiti novi izvori prihoda koji doprinose financijskoj stabilnosti Sveučilišta. Interna platforma za razvoj poslovnih ideja omogućit će sustavnu podršku razvoju startupa, *spin-off* poduzeća i inovativnih projekata, pružajući mentorstvo, pravno i administrativno savjetovanje uz povezivanje s gospodarstvom i investicijskim partnerima. Time Sveučilište jača transfer znanja i tehnologije prema gospodarstvu i podupire osobni i profesionalni razvoj svojih zaposlenika i studenata. Prijenos financijske odgovornosti na sastavnice uz jačanje njihovih kapaciteta za budžetiranje, planiranje i izvještavanje osigurat će bolju kontrolu nad korištenjem resursima, veću autonomiju i financijsku odgovornost i bržu prilagodbu promjenama u okruženju. Takav model upravljanja omogućuje učinkovitije planiranje razvoja i veću motivaciju za ostvarenje strateških ciljeva na svim organizacijskim razinama. Cilj je kontinuirano razvijati poduzetničke i inovacijske aktivnosti, povećati učinkovitost i odgovornost za financijsko poslovanje na svim razinama to suradnjom s gospodarstvom i društvom stvarati dodatnu vrijednost za Sveučilište i zajednicu.

8.3.1. Nastavak prijenosa financijske odgovornosti na razinu sastavnica uz jačanje kapaciteta za financijsko upravljanje

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji aktivnosti: rektor, prorektor zadužen za poslovanje, Služba za financijsko računovodstvene poslove, voditelji sastavnica.

Pokazatelji: godišnji plan prihoda i rashoda svih sastavnica.

9. Studenti i studentski standard

9.1. Razvoj studentskog standarda i novih usluga za studente

Poboljšanje studentskog standarda jedan je od ključnih prioriteta Sveučilišta u Dubrovniku u sljedećem razdoblju. Kvaliteta studentskog života snažno utječe na akademski uspjeh, psihosocijalnu dobrobit i opću percepciju visokoškolskog obrazovanja. U suradnji sa Studentskim centrom, Sveučilište planira uložiti napore u osuvremenjivanje i proširenje usluga u područjima smještaja, prehrane, zapošljavanja te podrške studentskim inicijativama. Osiguranje kvalitetnog i dostupnog smještaja i modernizacija studentske prehrane, ključni su za stvaranje poticajnog i pravednog studijskog okruženja. Istovremeno, digitalizacija studentskih poslova i financiranje projekata studenata pridonose većoj samostalnosti i angažmanu u akademskoj zajednici. Sve aktivnosti temelje se na socijalnoj osjetljivosti, jednakim mogućnostima i održivosti. Uz infrastrukturna ulaganja, Sveučilište će se aktivno uključivati u oblikovanje zakonodavnog okvira studentskog standarda na nacionalnoj razini. Time želi osigurati dugoročno pozitivne promjene za sve studente u Hrvatskoj. Cilj je unaprijediti studentski standard na temelju dostupnijih usluga, modernizaciju infrastrukture, digitalizaciju i aktivnu participaciju studenata.

9.1.1. Unaprjeđenje uvjeta studentskog smještaja

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: rektor, prorektor zadužen za studentski standard, Studentski centar.

Pokazatelji: broj studenata smještenih u Studentski dom.

9.1.2. Unaprjeđenje kvalitete studentske prehrane

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Studentski centar.

Pokazatelji: broj zadovoljnih korisnika prema anketama.

9.1.3. Digitalizacija posredovanja studentskih poslova

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: Studentski centar, CIP.

Pokazatelji: broj online studentskih ugovora.

9.1.4. Poticanje studentskih projekata i inicijativa

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Studentski centar.

Pokazatelji: broj financiranih projekata godišnje.

9.2. Povećanje zapošljivosti diplomanata i suradnja s poslodavcima

Zapošljivost diplomanata važan je pokazatelj kvalitete visokoškolskog obrazovanja i njegove relevantnosti za tržište rada. Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje potrebu za sustavnom podrškom studentima pri prelasku s obrazovanja na tržište rada i aktivno razvija karijerne usluge, povezuje se s poslodavcima i unaprjeđuje sadržaje studijskih programa. Ključni elementi uključuju jačanje institucionalnoga karijernog savjetovanja, razvoj digitalnih platforma za komunikaciju sa

studentima i poslodavcima te uspostavu mehanizama za praćenje profesionalnog puta alumnijske zajednice. Dodatno, osnažuje se uloga alumnijske zajednice kao mentora i dionika u razvoju sveučilišne zajednice. Suradnja s poslodavcima omogućit će prilagodbu stručne prakse stvarnim potrebama sektora, kao i razvoj obrazovnih sadržaja koji studente pripremaju za izazove suvremenog tržišta rada. Fokus je na fleksibilnosti i anticipaciji promjena, kako bi studenti stekli prenosive vještine i samopouzdanje u donošenju profesionalnih odluka. Cilj je povećati zapošljivost studenata uz pomoć razvoja karijernih usluga, jačanje veza s poslodavcima i sustavno praćenje tranzicije s obrazovanjem na tržište rada.

9.2.1. Jačanje sustava karijernog savjetovanja i podrške studentima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za karijerno savjetovanje i stručnu praksu, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj studenata uključenih u savjetovanja.

9.2.2. Uspostava sustava za praćenje zapošljivosti i suradnju s alumnijima

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za karijernu podršku, Ured za alumnije, CIP, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj alumnijskih kontaktiranih kroz sustav.

9.2.3. Unaprjeđenje stručne prakse i povezivanje s poslodavcima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za karijernu podršku, Ured za alumnije, sastavnice, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj studenata uključenih u stručnu praksu.

9.2.4. Razvoj obrazovnih sadržaja za karijerni razvoj

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za karijernu podršku, sastavnice, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj novih kolegijskih razgovora za karijerni razvoj.

9.3. Unaprjeđenje studentskog iskustva i podrške mentalnom zdravlju

Cjelovito studentsko iskustvo uključuje više od akademske uspješnosti – ono podrazumijeva sigurnost, dobrobit i pristup kvalitetnoj podršci u trenutcima izazova. Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje važnost mentalnog zdravlja i ukupne dobrobiti studenata kao preduvjeta za uspješno studiranje i osobni razvoj. U sve zahtjevnijem okruženju visokoškolskog obrazovanja, mentalna otpornost, pristup psihološkoj pomoći i uključivost postaju sastavni dio strategije studentske podrške. Sveučilište će razviti sveobuhvatan model promicanja zdravlja i pružanja psihološke pomoći preko suradnje sa zdravstvenim institucijama, edukacije zaposlenika i studenata te digitalne inovacije. Istodobno će osigurati sustavnu podršku studentima s invaliditetom i kroničnim bolestima putem infrastrukturnih i nastavnih prilagodbi, kao i modela vršnjačke potpore. Cilj je izgraditi inkluzivnu akademsku zajednicu u kojoj se otvoreno govori o mentalnom zdravlju, a

studenti imaju jednostavan i siguran pristup kvalitetnoj pomoći preko integriranih modela podrške i digitalnih alata.

9.3.1. Uspostava sveobuhvatnog modela promicanja i zaštite zdravlja studenata

Vremenski okvir: do 2028. g.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za inkluzivnost i psihološku podršku, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj preventivnih aktivnosti.

9.3.2. Razvoj dostupne i stručne psihološke podrške za studente

Vremenski okvir: do 2026. g.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za inkluzivnost i psihološku podršku, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj korisnika psihološke podrške.

9.3.3. Edukacija i destigmatizacija mentalnog zdravlja

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za inkluzivnost i psihološku podršku, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj organiziranih radionica i edukacija.

9.3.4. Podrška studentima s invaliditetom i kroničnim bolestima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za inkluzivnost i psihološku podršku, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj studenata s invaliditetom i kroničnim bolestima korisnika prilagođenih usluga.

9.3.5. Digitalizacija i inovativne metode podrške mentalnom zdravlju

Vremenski okvir: do 2029. g.

Nositelji: Odjel za studentsko savjetovanje i alumnije, Ured za inkluzivnost i psihološku podršku, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj uvedenih inovativnih metoda.

9.4. Jačanje studentske participacije u upravljanju Sveučilištem

Aktivno uključivanje studenata u procese odlučivanja doprinosi demokratskom, odgovornom i uključivom upravljanju Sveučilištem. Uloga studenata ne smije se svoditi samo na pasivne korisnike obrazovnog sustava, već ih treba poticati na aktivnu participaciju u oblikovanju studijskih programa, institucionalnih politika i strateških dokumenata. Povećanjem broja studentskih predstavnika u tijelima upravljanja, uvođenjem edukacija o akademskom odlučivanju i jačanjem komunikacije između uprave i studentskog tijela, Sveučilište u Dubrovniku teži izgradnji partnerskog odnosa sa svojim studentima. Time se podiže razina povjerenja, motiviranosti i institucionalne kohezije. Dodatno, promocijom važnosti studentske participacije preko kampanja i medijskih alata, želi se povećati broj studenata koji se kandidiraju i aktivno uključuju u procese

odlučivanja. Uz ove mjere, studenti postaju suodgovorni za oblikovanje vlastitoga akademskog okruženja. Cilj je osnažiti ulogu studenata u upravljanju Sveučilištem s povećanjem zastupljenosti, jačanjem kompetencija i sustavnom dvosmjernom komunikacijom.

9.4.1. Uvođenje edukacije za studente o akademskom upravljanju

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Studentski zbor, rektor, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj održanih edukacija. Broj polaznika edukacija.

9.4.2. Unapređenje komunikacije između studentskih predstavnika i uprave Sveučilišta

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Studentski zbor, rektor, prorektor zadužen za studentski standard.

Pokazatelji: broj organiziranih foruma ili otvorenih sastanaka.

10. Društvena uloga Sveučilišta i uključivanje u zajednicu

10.1. Suradnja s lokalnom zajednicom i civilnim društvom

Sveučilište u Dubrovniku prepoznaje svoju odgovornost prema društvenoj zajednici kao temeljnu sastavnicu svojeg djelovanja. Uloga Sveučilišta prelazi granice učionica i uključuje stvaranje mostova između znanja, građana i konkretnih društvenih izazova. Aktivnom suradnjom s lokalnim dionicima, civilnim društvom i institucijama, Sveučilište želi doprinijeti razvoju održive, uključive i otporne zajednice. Dodatnu stratešku dimenziju toj ulozi donosi članstvo u europskoj sveučilišnoj alijansi EUNICoast. Ova suradnja uključuje stvaranje institucionalnih partnerstava, razvoj zajedničkih obrazovnih i kulturnih projekata i uključivanje zajednice u znanstvene i nastavne aktivnosti. Osim toga, Sveučilište aktivno sudjeluje u planiranju lokalnog razvoja i daje stručno znanje u procese donošenja odluka. Time se omogućuje dvosmjerna razmjena između Sveučilišta i zajednice, uz jačanje socijalne kohezije. Cilj je osnažiti društvenu ulogu Sveučilišta partnerstvom s lokalnim akterima, otvaranju akademskog prostora građanima i sudjelovanjem u planiranju održivog razvoja zajednice.

10.1.1. Razvoj institucionalnih partnerstava s organizacijama civilnog društva

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Rektorat, Odjel za znanost, projekte i transfer tehnologije, sastavnice.

Pokazatelji: broj formaliziranih partnerstava.

10.1.2. Organizacija zajedničkih aktivnosti sa školama, kulturnim i zdravstvenim ustanovama

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Sastavnice, Studentski zbor, Rektorat, poslovno-istraživački centri, voditelji projekata.

Pokazatelji: broj realiziranih aktivnosti.

10.1.3. Sudjelovanje u lokalnim razvojnim planovima i inicijativama

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Rektorat, nastavnici.

Pokazatelji: broj sudjelovanja u razvojnim planovima i inicijativama.

10.2. Aktivno građanstvo i društveno korisno učenje

Sveučilište u Dubrovniku vidi svoju društvenu odgovornost i u poticanju aktivnoga građanstva, posebno preko implementacije modela društveno korisnog učenja (DKU). Ovaj pristup integrira akademsku nastavu sa stvarnim društvenim potrebama, pri čemu studenti rješavaju konkretne probleme zajednice koristeći se stečenim znanjem i vještinama. Time se osigurava obostrana korist tako da studenti stječu praktična iskustva, a zajednica dobiva inovativne i održive prijedloge rješenja. Razvijanje DKU projekata u suradnji s organizacijama civilnog društva, školama, zdravstvenim i kulturnim ustanovama, pomaže u jačanju kompetencija studenata za demokratsko sudjelovanje, solidarnost i kritičko promišljanje. Sveučilište će sustavno uključivati ovaj oblik učenja u studijske programe i educirati nastavnike za njegovu provedbu. Osim toga, promicanje građanske pismenosti i kulture dijaloga kroz javne forume, debate i medijsku pismenost dodatno osnažuje ulogu Sveučilišta kao mjesta demokratizacije znanja i poticanja društvene uključenosti mladih. Cilj

je razviti modele društveno korisnog učenja i jačati građanske kompetencije studenata u konkretnim akcijama i obrazovnim sadržajima povezanim sa stvarnim potrebama zajednice.

10.2.1. Razvoj i implementacija modela društveno korisnog učenja u nastavi

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: prorektor zadužen za studije, Odjel za kvalitetu, voditelji sastavnica, nastavnici.

Pokazatelji: broj kolegija s elementima DKU.

10.2.2. Promicanje građanske pismenosti i kulture dijaloga među studentima

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: Studentski zbor, Ured za odnose s javnošću, Uprava, nastavnici.

Pokazatelji: broj javnih debata ili foruma.

10.3. Promicanje održivog razvoja i zelene tranzicije

Sveučilište u Dubrovniku ima odgovornost i priliku igrati ključnu ulogu u promicanju održivog razvoja i zelenih politika kroz obrazovanje, istraživanje i vlastito poslovanje. U kontekstu klimatske krize i potrebe za pravednom tranzicijom, visoko obrazovanje mora djelovati kao predvodnik promjene. Integriranjem načela održivosti u sve razine rada, Sveučilište oblikuje generacije stručnjaka svjesnih okolišnih izazova i spremnih na stvaranje društvene i ekološke vrijednosti. Održiva tranzicija obuhvaća prilagodbu kurikuluma, provođenje istraživanja usmjerenih na zelene tehnologije i prakse, kao i provedbu mjera energetske učinkovitosti i kružnoga gospodarstva u upravljanju resursima. Uz to, potiče se uključivanje studenata i zaposlenika u ekološke inicijative i jačanje svijesti o važnosti očuvanja okoliša. Poradi sustavne provedbe, planira se izradba institucionalne strategije održivog razvoja koja će sadržavati konkretne mjere i ciljeve, u skladu s europskim i nacionalnim zelenim politikama. Cilj je učiniti Sveučilište predvodnikom zelene tranzicije preko obrazovne, istraživačke i operativne aktivnosti utemeljene na održivosti.

10.3.1. Izradba institucionalnog plana održivog razvoja i zelene tranzicije

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji: Rektorat, prorektor zadužen za razvoj, prorektor zadužen za znanost.

Pokazatelji: usvojen Plan održivog razvoja i zelene tranzicije.

10.3.2. Uključivanje tema održivosti u kurikulume i nastavne procese

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: prorektor zadužen za studije, voditelji sastavnica, nastavnici.

Pokazatelji: broj kolegija s temama održivosti.

10.3.3. Provedba internih mjera zelene tranzicije u infrastrukturi i upravljanju

Vremenski okvir: kontinuirano.

Nositelji: prorektor zadužen za razvoj, prorektor zadužen za održivost, Odjel za tehničke poslove, sastavnice.

Pokazatelji: povećanje korištenja obnovljivim izvorima energije.