



**SVEUČILIŠTE
U DUBROVNIKU**
UNIVERSITY
OF DUBROVNIK

**STRATEGIJA SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU
ZA RAZDOBLJE 2026. – 2029.**

Radna verzija 1.0

Dubrovnik, rujan 2025.

Sadržaj

1. Uvod	4
1.1. Svrha i značaj strategije	4
1.2. Metodologija izrade strategije	4
1.3. Usklađenost s europskim, nacionalnim i regionalnim strateškim dokumentima	5
1.4. Vizija i misija Sveučilišta u Dubrovniku	6
2. Analiza trenutnog stanja i okruženja	7
2.1. Trendovi u visokom obrazovanju i znanosti	7
2.2. Strukturne promjene u obrazovnom i društveno-ekonomskom okruženju	8
2.3. Izazovi i razvojne potrebe Sveučilišta u Dubrovniku	9
2.4. SWOT analiza Sveučilišta u Dubrovniku	10
3. Strateški ciljevi i prioritete	13
3.1. Akademska izvrsnost i modernizacija studijskih programa	14
3.2. Razvoj istraživačke i inovacijske aktivnosti	15
3.3. Internacionalizacija i globalna prepoznatljivost	16
3.4. Digitalna transformacija i tehnološke inovacije	16
3.5. Održivost i zelena tranzicija u visokom obrazovanju	17
4. Studijski programi i nastavni proces	19
4.1. Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih studijskih programa	19
4.2. Fleksibilni oblici učenja i digitalizacija nastave	20
4.3. Razvoj mikrokvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja	21
4.4. Povezanost studijskih programa s tržištem rada i industrijom	21
4.5. Osiguranje kvalitete nastavnog procesa	23
5. Znanstveno-istraživačka djelatnost i inovacije	25
5.1. Jačanje istraživačkih kapaciteta i projektnih aktivnosti	25
5.2. Razvoj strateških istraživačkih područja i grupa	26
5.3. Povezivanje istraživanja s gospodarstvom i društvom	27
5.4. Otvorena znanost i znanstvena suradnja	27
6. Internacionalizacija i suradnja	30
6.1. Povećanje broja međunarodnih studenata i mobilnosti	30
6.2. Povećanje međunarodne prepoznatljivosti i uključivanje u međunarodne mreže	31
6.3. Privlačenje međunarodnih nastavnika i istraživača	31

7.	Infrastruktura, prostorni razvoj i digitalna transformacija.....	33
7.1.	<i>Razvoj i modernizacija sveučilišne infrastrukture.....</i>	<i>33</i>
7.2.	<i>Prostorno planiranje i optimizacija korištenja prostora</i>	<i>33</i>
7.3.	<i>Digitalizacija administrativnih procesa</i>	<i>35</i>
7.4.	<i>Korištenje umjetne inteligencije i analitike podataka u obrazovanju</i>	<i>36</i>
8.	Financijska održivost i upravljanje resursima	37
8.1.	<i>Diversifikacija izvora financiranja</i>	<i>37</i>
8.2.	<i>Efikasno upravljanje materijalnim i ljudskim resursima</i>	<i>37</i>
8.3.	<i>Unaprjeđenje poslovnih modela Sveučilišta</i>	<i>38</i>
9.	Studenti i studentski standard	40
9.1.	<i>Razvoj studentskog standarda i novih usluga za studente.....</i>	<i>40</i>
9.2.	<i>Povećanje zapošljivosti diplomanata i suradnja s poslodavcima</i>	<i>40</i>
9.3.	<i>Unapređenje studentskog iskustva i podrške mentalnom zdravlju.....</i>	<i>41</i>
9.4.	<i>Jačanje studentske participacije u upravljanju Sveučilištem</i>	<i>42</i>
10.	Društvena uloga Sveučilišta i uključivanje u zajednicu.....	44
10.1.	<i>Suradnja s lokalnom zajednicom i civilnim društvom</i>	<i>44</i>
10.2.	<i>Aktivno građanstvo i društveno korisno učenje</i>	<i>44</i>
10.3.	<i>Promicanje održivog razvoja i zelene tranzicije</i>	<i>45</i>

1. Uvod

1.1. *Svrha i značaj strategije*

Strategija Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029. predstavlja temeljni 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 takvom 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 te 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 kroz provedive, koordinirane i usklađene aktivnosti. Na taj način strategija postaje operativni okvir koji omogućuje donošenje informiranih odluka, bolje upravljanje resursima te praćenje postignutih rezultata u odnosu na zadane ciljeve. 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 suvremenog, otvorenog i relevantnog aktera u društvu.

1.2. *Metodologija izrade strategije*

Strategija Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje 2026. – 2029. izrađena je kroz strukturiran, uključiv i suradnički proces koji je okupio širok krug dionika iz redova znanstvenog, nastavnog, administrativnog, tehničkog osoblja i studenata. Pod koordinacijom središnjeg tima, izrada 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 izradu jednog 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 grupu s dionicima iz lokalne i regionalne zajednice dodatno su uvaženi 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 razvoja Sveučilišta.

U cilju osiguravanja konzistentnosti, sve radne skupine radile su prema unaprijed definiranim uputama koje su obuhvaćale strukturu poglavlja, način definiranja zadataka, vremenske okvire te 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 objedinjeni, sadržajno usklađeni i stilski uređeni kako bi strategija bila funkcionalna i jasno čitljiva kao cjelina. Tijekom razdoblja njezine provedbe predviđeno je praćenje napretka na temelju definiranih pokazatelja uspješnosti te 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. Ova 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, unutar kojeg se ističe potreba za jačanjem europske dimenzije obrazovanja i istraživanja, zelenom i digitalnom transformacijom, promicanjem europskih vrijednosti te 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 te 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 održivog 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 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 uvažava 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. kao 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 značajnu ulogu u oblikovanju obrazovnih, gospodarskih, znanstvenih i društvenih razvojnih procesa regije.

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 kroz znanstvenu izvrsnost, digitalnu transformaciju i kreativnu suradnju 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 studijske 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 isključivo 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 predstavljaju temelj nove generacije europskog sveučilišta kao transnacionalnog, uključivog i digitalno povezanog prostora usmjerenog na zajedničke vrijednosti. Interdisciplinarnost, otvoreni pristup i suradnja s lokalnim zajednicama sve se više smatraju neophodnim elementima akademske relevantnosti i društvenog legitimiteta sveučilišta. Sveučilište je član alijanse EUNICoast čiji je cilj rješavanje izazova s kojima se suočavaju europski otoci, obale i luke, kroz istraživanja usmjerena 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, značajno 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 šireg 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 niz 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 prepoznati te trendove i pravovremeno ih ugraditi 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 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 takvom okruženju Sveučilište 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 traži fleksibilnost, inovativnost i međunarodnu otvorenost, Sveučilište u Dubrovniku suočeno je s nizom izazova povezanih s ljudskim kapacitetima. Iako pokazatelji znanstvene produktivnosti ukazuju na pozitivan trend, nastavna opterećenja i manjak kadra u određenim područjima znatno ograničavaju daljnji razvoj. Poseban izazov predstavlja nedostatak istraživača i nastavnika u STEM i interdisciplinarnim područjima, ali i izazovi vezani uz privlačenje 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, nužno je 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 povećanje institucionalne vidljivosti i međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta. Unatoč brojnim međunarodnim suradnjama i pozitivnim iskoracima, Sveučilište u Dubrovniku još uvijek nije dovoljno prisutno na međunarodnim rang-listama niti u globalnim akademskim mrežama. To zahtijeva strateški pristup izgradnji brenda, aktivno sudjelovanje u međunarodnim forumima i jačanje suradnji koje nadilaze razmjenu 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 te razvijati strategije privlačenja stranih studenata i istraživača. Cilj je učvrstiti poziciju Sveučilišta kao relevantnog partnera u europskom visokoškolskom prostoru.

Treći izazov odnosi se na potrebu jačanja financijske i institucionalne otpornosti kroz diversifikaciju izvora prihoda te dublju integraciju Sveučilišta u lokalne i regionalne razvojne procese. Oslanjanje na javna sredstva dugoročno nije dovoljno stabilno niti razvojno poticajno, stoga je nužno širiti izvore financiranja kroz 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 analiza predstavlja temelj za usmjeravanje razvojnih aktivnosti, prepoznavanje područja za unapređenje 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** – značajan broj međunarodnih studenata i aktivna suradnja s europskim i svjetskim institucijama.
- **Razvijena istraživačka infrastruktura** – postojanje 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)** – omogućava 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 kroz edukaciju, 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 unapređenje nastave i upravljanja.
- **Jasan strateški pravac 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 postoje segmenti administracije i nastave koji se mogu dodatno modernizirati.
- **Ograničena diversifikacija prihoda** – iako je financijski stabilno, Sveučilište još uvijek u velikoj mjeri ovisi o državnim sredstvima.
- **Relativno slabija prisutnost na međunarodnim rang-listama** – potrebno je strateški raditi na poboljšanju prepoznatljivosti Sveučilišta kroz međunarodne publikacije i partnerstva.
- **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 europskih fondova i međunarodnih programa** – 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 kroz fleksibilne oblike učenja i cjeloživotno obrazovanje.
- **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 vezani uz financiranje i administrativne prepreke za međunarodnu razmjenu.
- **Nedovoljna 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 te održivog razvoja. Ovi ciljevi odražavaju temeljne vrijednosti Sveučilišta, uključivost, otvorenost prema znanju i društvena odgovornost te predstavljaju odgovor na izazove i prilike definirane u prethodnoj analizi. Svaki cilj povezan je s jasno definiranim prioritetima, koji će se operacionalizirati kroz konkretne zadatke i mjere 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 svom će razvoju strateški slijediti Ciljeve održivog razvoja (SDG) kroz istraživački rad, nastavni proces kao i aktivno sudjelovanje u društvenoj zajednici. Kroz interdisciplinarna istraživanja i međunarodnu suradnju razvijat će rješenja za očuvanje mora i obalnog područja, održivi turizam, održiva poljoprivreda, 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 te jednak pristup kvalitetnom obrazovanju, čime se osnažuje jednakost, rodna ravnopravnost i doživotno učenje. Sveučilište će kroz društvenu ulogu biti pokretač lokalnog i regionalnog razvoja, promicati dijalog s gospodarstvom, javnim sektorom i građanima kao i popularizaciju znanosti te će djelovati kao platforma za zajedničko oblikovanje pravednijeg, zelenijeg i održivijeg društva. Uz poseban naglasak na ciljeve vezane uz kvalitetno obrazovanje, dostojanstven rad i inovacije, klimatsku akciju te očuvanje 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. Stoga je jedan od strateških prioriteta unaprjeđenje nastavnog procesa kroz uvođenje suvremenih pedagoških pristupa, digitalnih obrazovnih tehnologija i kompetencijskog pristupa učenju. Bit će jačana uloga praktičnog rada i rješavanja stvarnih problema kroz studije slučaja, projekte i terensku nastavu. Poseban naglasak stavit će se na fleksibilnost studija kako bi studenti mogli oblikovati vlastite obrazovne putove i na veću uključenost studenata 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 program bit će strukturiran tako da jasno definira ishode učenja i kompetencije koje razvija, uključujući transverzne 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 i izvan institucije.

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 pravaca Sveučilišta u Dubrovniku. Znanstvena izvrsnost i relevantnost ključni su ne samo za akademski ugled, već i za stvaranje društvene vrijednosti kroz prijenos znanja, oblikovanje javnih politika i doprinos održivom razvoju zajednice. U sljedećem razdoblju Sveučilište će ulagati u jačanje znanstvenih kapaciteta kroz zapošljavanje i usavršavanje istraživača, osobito mladih, te razvoj 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 pažnja bit će posvećena osiguravanju infrastrukturnih i administrativnih uvjeta za provedbu istraživanja. Planira se digitalizacija projektne podrške, modernizacija laboratorijskih i radnih prostora te nabava 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 te uspostavljeni poticaji za znanstvene publikacije u časopisima visoke vidljivosti. Sveučilište će također izgraditi sustav praćenja istraživačkih rezultata kroz integrirani repozitorij i jedinstvenu platformu 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, kružnog gospodarstva, umjetne inteligencije i inovacija. Poticat će se interdisciplinarni pristupi te povezivanje s regionalnim i međunarodnim znanstvenim mrežama. Cilj je postupno izgraditi istraživačke jezgre koje mogu prerasti u centre izvrsnosti ili interdisciplinarne institute.

Poseban fokus bit će 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 te promicatelj društvenih inovacija, osobito u području obrazovanja, upravljanja, ruralnog razvoja i kulturnog stvaralaštva. Kroz ove aktivnosti, 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

Internacionalizacija predstavlja jednu od strateških okosnica razvoja Sveučilišta u Dubrovniku i nužan 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 stoga raditi na sustavnom povećanju broja stranih studenata, nastavnika i istraživača, kao i na širenju međunarodnog iskustva za domaće studente i zaposlenike. Posebna pažnja posvetit će se razvoju studijskih programa na engleskom jeziku, jačanju ljetnih i zimskih škola te unapređenju organizacijske i jezične podrške za strane polaznike. Paralelno će se graditi nova bilateralna partnerstva, s posebnim naglaskom na mediteranski prostor, regije u razvoju te europske visokoškolske institucije sličnog profila.

Ključnu ulogu u međunarodnoj pozicioniranosti ima članstvo u europskoj sveučilišnoj alijansi EUNICoast, kroz koju Sveučilište ostvaruje pristup zajedničkim obrazovnim i istraživačkim inicijativama, projektima i alatima. U sljedećem razdoblju prioritet će biti operativno jačanje uloge Sveučilišta unutar alijanse kroz razvoj zajedničkih kolegija, uključivanje nastavnika i studenata u inicijative alijanse te brendiranje Dubrovnika kao europske točke akademske suradnje. Osim toga, Sveučilište će proširiti svoje sudjelovanje u drugim međunarodnim mrežama i akademskim organizacijama, s ciljem osnaživanja reputacije i povećanja institucionalne prisutnosti 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 kroz razvoj programskih niša, ali i kroz snažniji međunarodni marketing i digitalnu komunikaciju. Razvit će se institucionalne smjernice za međunarodne akreditacije i poboljšanje pozicije na globalnim rang-listama. Sveučilište u Dubrovniku težit će biti mali, 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 nadilazi 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 narednom razdoblju cilj je uspostaviti model e-Sveučilišta, kojim će se obuhvatiti digitalizacija nastavnih i administrativnih procesa, sustava upravljanja kvalitetom, studentskih usluga te 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 specijaliziranih alata 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. Te tehnologije koristit će se za personalizaciju obrazovanja, prepoznavanje obrazovnih potreba, sprječavanje ranog napuštanja studija te donošenje strateških odluka temeljenih na podacima. Planira se osnivanje digitalnog edukacijskog laboratorija i razvoj vlastitih aplikacija i platformi u suradnji s IT sektorom, čime će se jačati inovacijska kultura unutar Sveučilišta i stvarati dodana vrijednost za zajednicu. Kao temelj svih ovih 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 izoliranog tehnološkog iskoraka, ona će biti integrirana u sve ostale strateške prioritete, znanost, obrazovanje, upravljanje i suradnju s gospodarstvom. Kroz ovaj pristup, 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 te rastuće društvene i ekonomske nejednakosti, održivost se sve snažnije pozicionira kao temeljno načelo odgovornog visokog obrazovanja. Sveučilište u Dubrovniku svjesno je svoje javne uloge i dužnosti da ne bude tek pasivni promatrač, već aktivni dionik zelene tranzicije kroz obrazovanje, znanost, djelovanje i primjer. U budućem razdoblju održivost će se integrirati u sve razine kurikulumu 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.

Osim u obrazovnom sadržaju, 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 principe kružnog gospodarstva te razviti kriterije zelene javne nabave. Bit će promicana održiva mobilnost kao i odgovorno korištenje prostora, uz fokus na višefunkcionalnost i obnovu postojećih objekata prema načelima zelene gradnje. Posebna će se pažnja posvetiti edukaciji zaposlenika i studenata o održivom

ponašanju, čime se stvara zajednička institucionalna kultura održivosti koja nadilazi pojedinačne mjere.

Zelena tranzicija za Sveučilište nije samo ekološki izazov, već i prilika za jačanje suradnje s gospodarstvom i zajednicom kroz nove oblike obrazovanja, inovacija i transfera 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 te platformama vezanima uz održivi razvoj. Pritom će djelovati kao most između znanosti, politike i prakse nudeći rješenja, znanja i kompetencije za pravedniju, otporniju i održiviju budućnost juga Hrvatske i šireg 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 predstavljaju ključne pokretače inovacija i razvoja. Integracija međupredmetnih tema u nastavni proces, uz proširenje ponude izbornih kolegija, omogućuje studentima veću autonomiju u oblikovanju vlastitog obrazovnog puta te potiče razvoj njihovih individualnih interesa i kompetencija. Razvoj združenih programa te 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 unapređivanja kvalitete, čelnici sastavnica.

Pokazatelji: Povećanje broja 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 nesrazmjer 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 predstavljaju ključne elemente 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 kroz smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti. Osim toga, digitalizacija otvara vrata međunarodnoj suradnji te inovativnim nastavnim pristupima koji su prilagođeni potrebama suvremenog tržišta rada. Međutim, demografski pad broja studenata u kombinaciji s rastućom ponudom studijskih programa predstavlja sve veći izazov u privlačenju i zadržavanju studenata. Cilj je ovih aktivnosti osnažiti Sveučilište kroz razvoj fleksibilnih i digitalno potpomognutih oblika nastave koji će povećati konkurentnost, prilagodljivost i otvorenost institucije, omogućujući kvalitetno obrazovanje za domaće i međunarodne studente te 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 predstavlja ključni 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 te 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 kroz promotivne aktivnosti, javne događaje te uspostavu 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 te 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 faktor 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 ulogeumnija te redovito prilagođavanje nastavnih sadržaja tržišnim zahtjevima postaju temeljni dijelovi strateškog razvoja Sveučilišta. Takvim pristupom ne samo da se povećava zapošljivost studenata, već se istovremeno jača inovacijski potencijal te 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 sa 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, kroz 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: Povećanje broja studenata koji su završili praksu. Povećanje broja 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 alumnija u sveučilišnim aktivnostima

Vremenski okvir: kontinuirano

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

Pokazatelji: Povećanje broja aktivnih alumnija u bazi UNIDU Alumni kluba. Povećanje broja alumnija 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 alumnija.

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 te osiguravati dodatni resursi potrebni za kvalitetno studiranje. Kvalitetan nastavni proces predstavlja temelj za razvoj kompetencija koje su ključne za suvremeno tržište rada, poticanje cjeloživotnog učenja te akademsku i profesionalnu izvrsnost. Periodičke evaluacije nastavnog procesa te 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 usmjerenom 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 te 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 unapređenja nastavnog procesa

Vremenski okvir: kontinuirano

Nositelji aktivnosti: Rektor, Prorektori, Ured za kvalitetu, Povjerenstvo za unutarnji sustav osiguravanja i unapređivanje 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 unapređivanje 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 grupa 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 predstavlja značajnu prednost i potencijal za provedbu interdisciplinarnih znanstvenih istraživanja i projekata. Administrativno opterećenje je manje, bolja je koordinacija i operacionalizacija, a postiže se i racionalnije korištenje prostora, opreme i drugih resursa. Uz poticanje inicijativa koje uključuju više sastavnica, posebna pažnja posvetit će se 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 kroz uključivanje većeg broja istraživača, sinergiju različitih znanstvenih područja i interdisciplinarni pristup dodatno osnažiti istraživačke kapacitete, pojačati projektne aktivnosti i znanstvenu produkciju i čvršće pozicionirati Sveučilište u okvirima europskog 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 2 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. Unapređivanje 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 grupa

Umrežavanje istraživača unutar Sveučilišta, kao i s drugim visokoškolskim ustanovama, uz interdisciplinarni pristup, potiče inovacije, podiže kvalitetu istraživanja te osigurava veću konkurentnost. Suvremeni znanstveni i društveni izazovi zahtijevaju sinergiju različitih područja čijim 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 kroz koje će jačati svoje istraživačka kapacitete. Na Sveučilištu već djeluju stalne i snažne istraživačke grupe uspostavljene kroz zajedničke projekte te poslovno-istraživačke centre, a među kojima 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 grupe predstavljaju središta suradnje i inovacija, gdje znanje, entuzijazam i različite perspektive potiču razvoj u odabranim znanstvenim područjima. Cilj je nastaviti uspješan rad postojećih istraživačkih grupa i poslovno-istraživačkih centara, pružiti podršku za osnivanje novih grupa 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. Kroz istraživačke aktivnosti i suradnju s lokalnom i regionalnom samoupravom, Sveučilište pridonosi razvoju digitalizacije, zaštiti i valorizaciji baštine, razvoju kružnog gospodarstva, zelenih industrija i plavog sektora. U okviru strateškog usmjerenja posebno se naglašava jačanje održivosti i otpornosti gospodarstva kroz transfer znanja i tehnologije, što uključuje primjenu rezultata istraživanja u gospodarstvu, razvoj inovativnih rješenja te 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 predstavlja 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 relevantnih repozitorija, razvojem vlastite nakladničke djelatnosti te 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 pridonosi demokratizaciji znanja i relevantnosti znanstvenih rezultata. Na taj način Sveučilište preuzima proaktivnu ulogu u stvaranju društva znanja dostupnog svima. Sveučilište aktivno promovira znanstvene spoznaje kroz javne manifestacije 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 prednosti 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 zahvaljujući svojoj geografskoj poziciji, sveučilišnoj tradiciji i rastućem portfelju međunarodnih suradnji. S ciljem povećanja broja studenata i zaposlenika uključenih u međunarodnu mobilnost, planira se niz mjera usmjerenih 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 pažnja 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 kroz međunarodnu edukaciju. Sve aktivnosti bit će 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 cilj je stvoriti institucionalnu kulturu mobilnosti i internacionalizacije dostupnu svim članovima sveučilišne zajednice. Cilj je znatno povećati razinu međunarodne mobilnosti studenata i osoblja, uz istovremeno jačanje 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 te strateška partnerstva s europskim i svjetskim institucijama omogućuju razmjenu znanja, pristup zajedničkim projektima te povećanje institucionalne vidljivosti. Kao punopravni član EUNICoast alijanse, Sveučilište će nastaviti graditi sinergije s partnerskim sveučilištima kroz zajedničke inicijative, projekte i razvoj politika. Paralelno, pristupanje organizacijama poput EUA i IAU osnažuje prisutnost Sveučilišta u europskim i svjetskim procesima donošenja odluka i standardizacije kvalitete. Važan segment internacionalizacije čini i organizacija znanstvenih i stručnih međunarodnih događanja 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 kroz razvoj komunikacijske strategije, digitalne prisutnosti i sustavnog isticanja uspjeha studenata i istraživača. Cilj je ojačati međunarodni ugled i institucionalnu prisutnost Sveučilišta kroz članstvo u međunarodnim mrežama, aktivno sudjelovanje u projektima, rangiranjima i stratešku komunikaciju.

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

6.3. Privlačenje međunarodnih nastavnika i istraživača

Sveučilište u Dubrovniku teži razvoju poticajnog i međunarodno konkurentnog 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. Kroz ciljano uključivanje u programe Europske unije poput Horizon Europe i Marie Skłodowska-Curie, Sveučilište planira stvoriti dodatne istraživačke kapacitete te 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 nužan je preduvjet njihova uspješnog uključivanja u rad Sveučilišta i lokalnu zajednicu. Dodatno, planira se institucionalno jačanje kroz uključivanje 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 6 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 za osiguravanje kvalitetnih uvjeta za obrazovanje, istraživanje i rad. Razvoj infrastrukture obuhvaća izgradnju novih prostora, kao i obnavljanje postojećih nastavnih objekata te nabavu nove i nadogradnju i održavanje postojeće znanstveno-istraživačke i stručne opreme. Posebna pažnja posvetiti 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 jednom 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 nastavnog i znanstvenog procesa i uštede u poslovanju. Cilj ovih ulaganja je stvaranje moderne, funkcionalne i energetski učinkovite okoline koja prati tehnološke i obrazovne potrebe suvremenog društva i pridonosi jačanju suradnje sa zajednicom te većoj atraktivnosti 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 te bolju iskorištenost prostora, lakše planiranje nastavnih aktivnosti i 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 prioritete za racionalizaciju postojećih kapaciteta, smanjenje troškova, optimizaciju korištenja prostora te usmjeravanje budućih ulaganja u skladu sa strateškim ciljevima Sveučilišta. Objedinjavanje administrativnih i stručnih službi na jednoj lokaciji smanjiti 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 izradu projektne dokumentacije i pripremu za drugu fazu izgradnje sveučilišnog kampusa na lokalitetu Branitelja Dubrovnika, raditi 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 temelj za učinkovito korištenje resursa te 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 objedinjavanje sveučilišnih službi

Vremenski okvir: do 2027. g.

Nositelji aktivnosti: Rektor, Prorektor zadužen za poslovanje, voditelji sveučilišnih službi

Pokazatelj: Sveučilišne službe objedinjene 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 izrade 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) nužni su preduvjeti za unapređenje poslovanja Sveučilišta. Uz bržu i jednostavniju provedbu administrativnih, financijskih, kadrovskih i akademskih procesa ovakav sustav omogućuje i bolju povezanost službi i sastavnica, automatsku razmjenu podataka i smanjenje administrativnih opterećenja za zaposlenike. Integracija akademskih i znanstvenih modula osigurati 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 podrazumijeva samo uvođenje novih tehnologija, već i razvoj kompetencija zaposlenika za rad u digitalnom okruženju. Kroz sustavne edukacije i razvoj digitalnih vještina svih zaposlenika osigurat će se da novi sustav bude maksimalno iskorišten u svakodnevnom radu i u funkciji povećanja učinkovitosti. Osim što predstavlja nužan korak za unaprjeđenje poslovanja i unutarnjih procesa, cilj digitalizacije poslovanja je i omogućavanje bolje usklađenosti sa zakonskim obvezama i standardima i osiguravanje kvalitete kroz dostupnost 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 sustava

7.4. Korištenje umjetne inteligencije i analitike podataka u obrazovanju

U okviru digitalizacije, uvesti će se i sustav za upravljanje učenjem (*Learning Management System*, LMS) koji će se koristiti za izradu i distribuciju obrazovnih sadržaja kao 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 izrada 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 s ciljem 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. Izrada 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

8. Financijska održivost i upravljanje resursima

8.1. Diversifikacija izvora financiranja

Diversifikacija izvora financiranja ključna je za smanjenje ovisnosti Sveučilišta o proračunskim sredstvima te za osiguravanje sredstava potrebnih za daljnji razvoj istraživačkih, obrazovnih i razvojnih aktivnosti. Sustavno povećanje prihoda kroz nacionalne i međunarodne projekte omogućit će jačanje istraživačkih kapaciteta, nabavu opreme, zapošljavanje mladih istraživača i razvoj znanstvene infrastrukture. Razvoj tržišno orijentiranih obrazovnih programa omogućuje odgovaranje na potrebe tržišta rada i dodatno generiranje prihoda kroz mikrokvalifikacije, specijalističke programe i edukacije za vanjske korisnike. Uz širenje ponude mikrokvalifikacija, certifikata i specijalističkih programa koji odgovaraju na potrebe privatnog i javnog sektora i imaju fleksibilne modele izvođenja (online, blended, in-house), Sveučilište će svoje kapacitete i znanje nuditi i kroz programe ugovornog istraživanja (contract research) i druge programe suradnje s gospodarstvom i zajednicom. Cilj je kroz projektne aktivnosti i partnerske suradnje s gospodarstvom i društvom dodatno razvijati financijsku održivost Sveučilišta te širiti obrazovne, istraživačke i stručne programe kroz koje 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 nužno je za osiguravanje organizacijske održivosti, kvalitete i otpornosti na izazove u sustavu znanosti i visokog obrazovanja. Sustavno planiranje potreba za kadrovima, kontinuirano stručno usavršavanje te unapređenje radnih uvjeta temelj su za privlačenje, razvoj i zadržavanje kvalitetnog 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 ne koriste 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 stvaranje poticajnog radnog okruženja za postizanje ravnoteže između kvalitete i učinkovitosti rada te dodatno unapređenje održivosti kroz odgovorno korištenje postojećih resursa.

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 decentraliziranog 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 sistemsku podršku razvoju startupa, spin-off poduzeća i inovativnih projekata, pružajući mentorstvo, pravno i administrativno savjetovanje te povezivanje s gospodarstvom i investicijskim partnerima. Time Sveučilište jača transfer znanja i tehnologije prema gospodarstvu te podupire osobni i profesionalni razvoj svojih zaposlenika i studenata. Prijenos financijske odgovornosti na sastavnice uz jačanje njihovih kapaciteta za budžetiranje, planiranje i izvještavanje osigurati će bolju kontrolu nad korištenjem resursa, veću autonomiju i financijsku odgovornost te brže prilagođavanje promjenama u okruženju. Ovakav 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 te kroz suradnju 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 finansijsko 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 narednom 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, kao i modernizacija studentske prehrane, ključno je 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. Pored infrastrukturnih 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 kroz dostupnije usluge, modernizaciju infrastrukture, digitalizaciju i aktivnu participaciju studenata.

9.1.1. Unapređenje 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. Unapređenje 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 te aktivno razvija karijerne usluge, povezuje se s poslodavcima i unaprjeđuje sadržaje studijskih programa. Ključni elementi uključuju jačanje institucionalnog karijernog savjetovanja, razvoj digitalnih platformi za komunikaciju sa studentima i poslodavcima te uspostavu mehanizama za praćenje profesionalnog puta alumnijsa. Dodatno,

osnažuje se uloga alumnija 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 kroz razvoj karijernih usluga, jačanje veza s poslodavcima i sustavno praćenje tranzicije s obrazovanja 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 alumnija 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 kolegija 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 trenucima 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 kroz suradnju sa zdravstvenim institucijama, edukaciju 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 kroz integrirane modele podrške i digitalne alate.

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 isključivo 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 te 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 kroz kampanje i medijske alate, želi se povećati broj studenata koji se kandidiraju i aktivno uključuju u procese odlučivanja. Kroz ove mjere, studenti postaju suodgovorni za oblikovanje vlastitog akademskog

okruženja. Cilj je osnažiti ulogu studenata u upravljanju Sveučilištem kroz povećanje zastupljenosti, jačanje kompetencija i sustavnu dvosmjernu komunikaciju.

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. Kroz aktivnu suradnju 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 te 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 kroz partnerstva s lokalnim akterima, otvaranje akademskog prostora građanima te sudjelovanje 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 aktivnog građanstva, posebno kroz implementaciju modela društveno korisnog učenja (DKU). Ovaj pristup integrira akademsku nastavu sa stvarnim društvenim potrebama, pri čemu studenti rješavaju konkretne probleme zajednice koristeći stečena znanja i vještine. Time se osigurava obostrana korist na način 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 te 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 uljučenosti mladih. Cilj je razviti modele društveno korisnog učenja i jačati građanske kompetencije studenata kroz konkretne akcije i obrazovne sadržaje povezane 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 principa održivosti u sve razine rada, Sveučilište oblikuje generacije stručnjaka svjesnih okolišnih izazova i spremnih na stvaranje društvene i ekološke vrijednosti. Održiva tranzicija obuhvaća prilagodbu kurikulumu, provođenje istraživanja usmjerenih na zelene tehnologije i prakse, kao i provedbu mjera energetske učinkovitosti i kružnog gospodarstva u upravljanju resursima. Uz to, potiče se uključivanje studenata i zaposlenika u ekološke inicijative i jačanje svijesti o važnosti očuvanja okoliša. S ciljem sustavne provedbe, planira se izrada 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 kroz obrazovne, istraživačke i operativne aktivnosti utemeljene na održivosti.

10.3.1. Izrada 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 obnovljivih izvora energije.