

Sveučilište u Dubrovniku

prof. dr. sc. Nebojša Stojčić

Program rada kandidata za rektora

Sveučilišta u Dubrovniku

za mandatno razdoblje od 01. 10. 2024. do 30. 09. 2028.

Dubrovnik, veljača 2024.

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Organizacija i upravljanje.....	4
3. Poslovanje.....	6
4. Nastavna djelatnost.....	7
5. Znanstvena djelatnost	10
6. Umjetnost i kultura	13
7. Odnosi s okruženjem.....	14
8. Međunarodna suradnja i prepoznatljivost	14
9. Zaposlenici.....	19
10. Studenti i studentski standard	20
11. Upravljanje kvalitetom	22
12. Infrastruktura	23
13. Zaključak.....	25

1. Uvod

Program rada podnosim u sklopu prijave na natječaj za izbor rektora Sveučilišta u Dubrovniku za mandatno razdoblje od listopada 2024. do rujna 2028. godine. Naše sveučilište nedavno je proslavilo dvadesetu obljetnicu svoga postojanja. U tom relativno kratkom životnom vijeku za jednu visokoobrazovnu instituciju suočilo se s nizom izazova poput globalne recesije, Covid pandemije, negativnih demografskih trendova, kadrovskih i financijskih poteškoća. Sve te prepreke uspješno smo svladali i postavili temelje za dugoročno održiv razvoj znanosti i visokog obrazovanja u Dubrovniku. Izgradnjom studentskog doma ispunjen je i posljednji od temeljnih infrastrukturnih preduvjeta za napredak Sveučilišta, a njegova kadrovska baza kontinuirano raste. U nizu znanstvenih područja napravili smo iskorake koji su nas svrstali u sam vrh svjetske i europske znanosti i koji premašuju kapacitete jednog malog i mladog sveučilišta. Od pretežito nastavnog sveučilišta svakim danom jačamo znanstvenu dimenziju svoje misije o čemu svjedoče brojni projekti, znanstveni radovi i druga postignuća naših znanstvenika. Sve to doprinijelo je financijskoj održivosti po čemu smo među predvodnicima u Hrvatskoj na međunarodnim rang ljestvicama.

Moto koji nas je vodio kroz sve naše aktivnosti, *semper primus, semper melior*, odražava našu težnju za kontinuiranim poboljšanjem i postizanjem izvrsnosti u svim aspektima našeg djelovanja. Kvalitetno obrazovanje studenata, promicanje znanstvene izvrsnosti i aktivan doprinos zajednici temelji su na kojima gradimo budućnost Sveučilišta od njegovog osnutka. Vrijeme pred nama donosi nove izazove koji uključuju promjene u očekivanjima studenata, pitanja financijske održivosti, osiguranja kvalitete, digitalne transformacije, akademskih sloboda, održivosti, multikulturalnosti te skrbi o dobrobiti i karijernom napretku studenata. Naša sposobnost prilagodbe tim promjenama, uz istovremeno očuvanje naših temeljnih vrijednosti, zahtijevat će iznalaženje inovativnih pristupa privlačenju i zadržavanju studenata, iskorištavanje sinergijskih prednosti koje nudi naš integrirani ustroj, daljnji rad na internacionalizaciji, izgradnji brenda, jačanje suradnje s lokalnom zajednicom te pomicanje granica znanstvene izvrsnosti. Samo na taj način Sveučilište će postati i ostati mjesto gdje tradicija susreće inovacije i gdje se obrazovanje temelji na istraživanjima koja nadilaze granice postojećeg znanja i doprinosi društvenom napretku.

U proteklih osam godina, imao sam privilegiju biti aktivno uključen u oblikovanje ključnih procesa koji su odredili trenutni razvoj našeg Sveučilišta kao i javnih politika u području znanosti i visokog obrazovanja. Sudjelovanje u različitim aspektima upravljanja od nastavnih

preko znanstvenih do financijskih omogućilo mi je ne samo doprinijeti našem kolektivnom napretku nego i iz prve ruke svjedočiti i rješavati širok spektar problema naše akademske i studentske zajednice. Kroz ova iskustva stekao sam dragocjena upravljačka znanja i vještine koje su mi omogućile sudjelovanje u razvoju i provedbi strategija koje su naše Sveučilište postavile na put kontinuiranog razvoja i izvrsnosti. Ova iskustva ne samo da su obogatila moje razumijevanje izazova s kojim se suočavamo, već su mi također pružila jedinstvenu perspektivu potrebnu za oblikovanje budućeg strateškog razvoja naše institucije.

Svjestan izazova koji stoje pred našim Sveučilištem i s dubokom odgovornošću i predanosti podnosim kandidaturu za dužnost rektora. Uvjeren sam da moje iskustvo, zalaganje, te dosadašnji nastavni, znanstveni, i stručni rad predstavljaju čvrstu osnovu za doprinos budućem napretku, razvoju, i sve većoj prepoznatljivosti našeg Sveučilišta u širem društvenom kontekstu. Moja kandidatura nije samo izraz profesionalnih ambicija, već odražava duboku posvećenost misiji i viziji naše institucije. Vjerujem da, zajedno s predanim zaposlenicima Sveučilišta, mogu usmjeriti našu akademsku zajednicu prema ostvarivanju novih visina u akademskoj izvrsnosti, inovacijama u istraživanju i obrazovanju, te jačanju naše uloge u društvu.

2. Organizacija i upravljanje

Od svog osnutka Sveučilište u Dubrovniku ustrojeno je kao integrirano sveučilište. Takvo ustrojstvo omogućilo je jedinstveni pristup upravljanju, resursima i strateškom planiranju, jačanje institucionalnog identiteta i promoviranje i pozicioniranje institucije u domaćem i međunarodnom okruženju. Integrirani ustroj predstavlja komparativnu prednost i potencijal koji je u budućnosti potrebno dodatno osnaživati i iskorištavati u ostvarivanju strateških ciljeva kroz razvoj interdisciplinarnih programa i sadržaja, poticanje istraživačkih sinergija te proaktivno korištenje široke palete znanja i kapaciteta koji postoje na pojedinim sastavnicama. Kako bi se to ostvarilo nužno je dati veću autonomiju u odlučivanju sastavnicama te ih aktivno uključiti u operativno i strateško upravljanje Sveučilištem. Čelnici sastavnica moraju imati ulogu aktivnih kreatora sveučilišnih politika i ravnopravnih dionika u upravljačkoj strukturi i ne smiju biti ograničeni na provoditelje naloga s više razine. Takav horizontalni model jamči da će razvojne potrebe i stavovi svih sastavnica imati jednaku težinu u određivanju prioriteta.

Donošenju operativnih i strateških odluka treba prethoditi stručna analiza u kojoj je potrebno poticati konstruktivan kritički pristup i slobodu iznošenja suprotnog mišljenja tj. uključivost i različitost perspektiva u iznalaženju rješenja ključnih znanstvenih, nastavnih, organizacijskih,

financijskih i drugih izazova. Kako bi se to ostvarilo potrebno je ojačati savjetodavnu podršku donositeljima odluka kroz redovite kolegije s voditeljima sveučilišnih službi i sastavnica na kojim će se razmatrati otvorena pitanja i predlagati njihova rješenja. Nedavno doneseni Statut Sveučilišta omogućava osnivanje savjetodavnih i stručnih tijela kao što su Odbor za praćenje provedbe strategije razvoja Sveučilišta, Odbor za statutarna i pravna pitanja, Odbor za financijsko poslovanje i dr. U prošlosti potreba za osnivanjem takvih tijela nije bila naglašena, ali ubrzani razvoj Sveučilišta kroz sve tri njegove misije otvara prostor za njihovo osnivanje i aktivno uključivanje u upravljačke procese. U tom smislu potrebno je provesti raspravu na Senatu Sveučilišta o potrebi osnivanja savjetodavnih tijela koja će pružati podršku Senatu i rektoru.

Upravljanje Sveučilištem kompleksan je proces koji zahtijeva visoku razinu stručnosti i profesionalnosti sveučilišnih službi. U radu službi potrebno je aktivno promicati načela jednakosti, ravnopravnosti i sprječavanja diskriminacije i sukoba interesa. Promjenjivo okruženje zahtijeva kontinuirano usavršavanje i stjecanje novih poslovnih znanja i vještina. Potrebno je ulagati u jačanje kompetencija i unaprjeđenje poslovnih procesa sveučilišnih službi. Njihova visoka učinkovitost preduvjet je dostizanja zacrtanih razina nastavne i znanstvene izvrsnosti kao i suradnje Sveučilišta s okruženjem. Također, potrebno je nastaviti započete procese digitalizacije poslovanja u svrhu olakšavanja komunikacije, praćenja poslovnih aktivnosti te unaprjeđenja odlučivanja i koordinacije svih segmenata upravljanja. U tom procesu potrebno je koristiti i kapacitete i znanja vanjskih dionika te primjere dobrih praksi iz suradničkih mreža Sveučilišta kao pomoć u upravljačkim procesima.

U svom djelovanju, Sveučilište mora biti vođeno ciljevima koji su jasno definirani u njegovim strateškim dokumentima. Značajan dio aktualnih strategija Sveučilišta, uključujući Strategiju razvoja Sveučilišta u Dubrovniku, Strategiju međunarodne i međuinstitucijske suradnje, te Strategiju istraživanja, donesen je s ciljem da se obuhvati razdoblje koje kulminira 2025. godinom. S obzirom na to da se približavamo tom razdoblju, postaje nužno pravovremeno pokrenuti proces izrade novih strateških dokumenata. Ti dokumenti trebaju sveobuhvatno analizirati trenutačne snage i slabosti Sveučilišta, kao i prilike i prijetnje koje proizlaze iz vanjskog okruženja i predvidjeti buduće trendove. Ovaj proces treba omogućiti Sveučilištu da jasno definira svoj razvojni put za nadolazeće razdoblje.

Razvoj novih strateških dokumenata mora biti zasnovan na principima participativnosti i inkluzivnosti. To znači da će svi zaposlenici imati priliku aktivno sudjelovati u procesu,

izražavajući svoje stavove, prijedloge i vizije o smjeru u kojem se Sveučilište treba razvijati. Takav pristup osigurava da strategija bude rezultat širokog spektra perspektiva i iskustava. Osim toga, proces izrade strateških dokumenata trebao bi uključivati i analizu trendova u visokom obrazovanju, znanstvenim istraživanjima i međunarodnoj suradnji, kao i ocjenu potreba i očekivanja studenata, akademske zajednice i šire društvene zajednice. Time se osigurava da će Sveučilište ostati konkurentno u brzo mijenjajućem svijetu. Konačno, uspješna implementacija nove strategije zahtijevat će uspostavu jasnih mehanizama praćenja i evaluacije, kako bi se osiguralo da Sveučilište kontinuirano napreduje prema postavljenim ciljevima. Ovaj sveobuhvatan pristup ne samo da će omogućiti Sveučilištu da se uspješno nosi s izazovima koji ga čekaju, već će i potaknuti njegov održivi razvoj u godinama koje dolaze.

3. Poslovanje

Tijekom proteklog razdoblja Sveučilište se kadrovski osnažilo te je ostvarena financijska stabilizacija. Nakon provedene racionalizacije nepotrebnih troškova, kombinacijom financijskih i nefinancijskih poticaja napravljen je strateški zaokret ka diverzifikaciji izvora financiranja. Zahvaljujući tome, Sveučilište je bez većih financijskih izazova prošlo kroz iznimno teško razdoblje Covid pandemije uz istovremenu izgradnju studentskog doma te je proteklih godina poduzelo niz ulaganja u nastavnu i znanstvenu infrastrukturu financiranih iz vlastitih izvora. Uspjesi ostvareni u domeni poslovanja vidljivi su i u poziciji Sveučilišta na međunarodnim rang ljestvicama izvrsnosti koje prate financijske rezultate visokoobrazovnih institucija, a gdje smo nekoliko godina zaredom rangirani na prvom mjestu prema kriteriju financijske održivosti u Republici Hrvatskoj što je ujedno i najbolje ocijenjeni aspekt djelovanja Sveučilišta.

U budućem razdoblju, ključno je za Sveučilište nastaviti sa sustavnim i racionalnim upravljanjem resursima, pridržavajući se najviših standarda financijskog upravljanja. To podrazumijeva odgovorno i savjesno postupanje svih dionika, uključujući upravu, akademsko i nenastavno osoblje, te studente. Visoka razina transparentnosti i dostupnost podataka moraju biti imperativ, a kontinuirana kontrola i evaluacija rezultata i učinaka od vitalnog su značaja za osiguranje korištenja resursa na najefikasniji način, uz stalno usmjeravanje ka postizanju strateških ciljeva Sveučilišta.

U okviru poslovanja, procesi digitalizacije zauzimaju centralno mjesto. Daljnji razvoj i nadogradnja sustava Lapis, koji u budućnosti treba postati ključni alat za upravljanje resursima, trebaju biti usmjereni na dodavanje novih funkcionalnosti koje će omogućiti još veću

efikasnost i fleksibilnost u poslovnim procesima. Cilj je optimizacija procedura u svim aspektima poslovanja, od financijskog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima do logistike i održavanja infrastrukture. Osim toga, primjena naprednih digitalnih rješenja treba kontinuirano težiti smanjenju administrativnog opterećenja za sve korisnike, uključujući znanstvenike, nastavnike i nenastavne zaposlenike, čime se omogućava veći fokus na njihove primarne aktivnosti - obrazovanje, istraživanje i stručni rad.

Jedan od ključnih izazova poslovanja u sljedećem četverogodišnjem razdoblju bit će zadržavanje dostignute razine diverzificiranosti izvora financiranja kako bi se osiguralo neometano tekuće poslovanje. Pri tome, pored izvora financiranja nacionalnih i međunarodnih znanstvenih i stručnih projekata potrebno je otvoriti mogućnost financiranja pružanjem usluga lokalnoj i regionalnoj samoupravi te poslovnoj zajednici kroz kratkoročne i dugoročne znanstveno-stručne suradnje. Uz tekuće poslovanje potrebno je iznaći dodatne vanjske izvore financiranja koji će omogućiti kapitalna ulaganja i obnavljanje infrastrukture te nastaviti racionalno upravljati raspoloživim resursima. Pri tome je potrebno nastaviti proces prijenosa odgovornosti za upravljanje financijskim sredstvima na sastavnice započet odlukama Senata o davanju sastavnicama prava raspolaganja dijelom projektnih prihoda namijenjenim za potrebe unaprjeđenja djelatnosti Sveučilišta.

Kako bi se ovaj proces proveo do kraja potrebno je djelovati u nekoliko smjerova. Prije svega potrebno je jačati kapacitete za donošenje financijskih odluka na razini uprava sastavnica kako se ne bi ugrozili dostignuti standardi financijskog upravljanja. Pored toga, potrebno je na razini sastavnica i Senata potaknuti raspravu i u konačnici iznjedriti financijski model koji će omogućiti odgovarajući stupanj financijske autonomije postojećih sastavnica, a koji u isto vrijeme neće ugroziti razvoj i poslovanje bilo koje postojeće sastavnice i kapacitet za osnivanje novih studija i sastavnica. U konačnici, potrebno je, uz koordinaciju sa središnjom razinom uprave, postupno povećavati financijsku autonomiju sastavnica u upravljanju sredstvima iz drugih izvora financiranja (vlastitih prihoda, školarina i dr.) u svrhu realizacije razvojnih ciljeva.

4. Nastavna djelatnost

Nastavna djelatnost predstavlja jednu od temeljnih zadaća Sveučilišta, ključnu za razvoj znanstvenih, profesionalnih i općih kompetencija studenata. Razvoj nastavne djelatnosti zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje kontinuirano unaprjeđenje kompetencija, osuvremenjivanje nastavnih pomagala, razvoj novih i inovativnih studijskih programa,

internacionalizaciju nastave, proširenje ponude studijskih programa, razvoj sposobnosti učenja istraživanjem, te poticanje razvoja akademskih i profesionalnih vještina. Implementacijom ovih strategija, Sveučilište može osigurati visokokvalitetno obrazovanje koje odgovara potrebama suvremenog društva i tržišta rada, pripremajući studente za uspješno suočavanje s izazovima budućnosti.

Prilagodba potrebama tržišta rada, stavlja pred Sveučilište izazov kontinuiranog unapređivanja i inoviranja nastavnih procesa. Ključni aspekt kontinuiranog poboljšanja kvalitete nastave i učinkovitosti nastavnog procesa jest unaprjeđenje kompetencija nastavnog osoblja. Sveučilište treba osigurati kontinuiranu podršku i resurse za razvoj nastavnog osoblja, prepoznajući ih kao ključne nositelje promjena u obrazovnom procesu. Ulaganjem u razvoj kompetencija nastavnog osoblja, sveučilišta ne samo da poboljšavaju kvalitetu nastave i iskustva studenata, već i doprinose širem cilju obrazovanja - formiranju kritički mislećih, kompetentnih i društveno odgovornih pojedinaca spremnih za izazove suvremenog svijeta.

Sveučilište treba uspostaviti sustavne programe profesionalnog razvoja koji će omogućiti predavačima, profesorima i asistentima nadogradnju pedagoških vještina, tehnološku pismenost i metodološke pristupe. To uključuje radionice i tečajeve o inovativnim nastavnim metodama, korištenju digitalnih alata u edukaciji, tehnikama motivacije studenata, kao i metodama ocjenjivanja i praćenja napretka studenata. Osim toga, poticanje mobilnosti nastavnog osoblja i njihovo uključivanje u međunarodne obrazovne i znanstvene mreže doprinosi razmjeni znanja i iskustava, što može znatno obogatiti nastavni proces i kurikulum. Uvođenje mentorstva i suradničkog učenja među nastavnicima također može doprinijeti razvoju pedagoških vještina i potaknuti stvaranje inovativnog i poticajnog okruženja za učenje.

U idućem razdoblju, Sveučilište se treba posvetiti modernizaciji postojećih studijskih programa te uvođenju novih, međunarodno konkurentnih studijskih programa na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini te programa izravno usklađenih s potrebama lokalnog okruženja. Ovaj proces osuvremenjivanja podrazumijeva integraciju najnovijih pedagoških pristupa, tehnologija i znanstvenih otkrića u nastavni plan i program, sa svrhom da se odgovori na promjene u okruženju. Pri tome, potrebno je koristiti postojeća iskustva studijskih programa razvijenih u proteklom razdoblju koji su našli svoje mjesto u hrvatskom, europskom i svjetskom visokoobrazovnom krajobrazu. U tom procesu, potrebno se osloniti na prednosti integriranog ustroja kako bi se maksimalno iskoristilo znanje i resursi pojedinih sastavnica te potakla sinergija različitih znanstvenih područja i polja.

Modernizacija nastavne djelatnosti treba imati za cilj unapređenje kompetencija studenata. To uključuje ne samo stručna znanja već i razvoj transverzalnih vještina poput timskog rada, komunikacijskih sposobnosti, kritičkog razmišljanja i sposobnosti rješavanja problema. Integracijom ovih elemenata u nastavne planove osigurava se sveobuhvatna priprema studenata za izazove i prilike koje ih očekuju u profesionalnom životu. Potrebno je nastaviti i proces obogaćivanja nastavne aktivnosti tehnološkim pomagalima započet ulaganjima tijekom mandata prošle uprave. Praćenjem globalnih trendova i poticanjem interdisciplinarnog pristupa među znanstvenim područjima i poljima, Sveučilište ima priliku razvijati inovativne studijske programe. Ovo uključuje pokretanje online studija koji odgovaraju potrebama modernog doba i omogućuju dostupnost visokog obrazovanja širem krugu ljudi. Također, razvoj mikrokvalifikacija i programa cjeloživotnog učenja pruža mogućnosti za kontinuirano profesionalno usavršavanje i prilagodbu brzim promjenama na tržištu rada.

Sveučilište treba kontinuirano raditi na razvoju akademskih i profesionalnih vještina svojih studenata, pripremajući ih tako za uspješnu karijeru. To uključuje uvođenje kurikula koji su usmjereni na praktičnu primjenu znanja, suradnju s industrijskim i poslovnim sektorom te pružanje prilika za stažiranje i rad na projektima s realnim poslovnim izazovima. Također, razvoj međupredmetnih vještina, kao što su liderstvo, etičko postupanje, timski rad i komunikacijske vještine, ključan je za formiranje sveobuhvatno obrazovanih i društveno odgovornih pojedinaca. Ključno je razvijati sposobnosti svakog studenta da uči istraživanjem i kritičkim promišljanjem te rješava probleme, na svim razinama visokog obrazovanja. To uključuje integraciju istraživačkih projekata u nastavne planove, poticanje studenata na samostalno učenje i istraživanje te razvoj kritičkog promišljanja kroz interaktivne diskusije i analize slučajeva. Ovakav pristup priprema studente za kompleksne izazove u profesionalnom i osobnom životu, potičući njihovu kreativnost i inovativnost.

Pokretanjem i opremanjem UNIDU-TV studija, Sveučilište u Dubrovniku postavilo je čvrste temelje za modernizaciju i digitalizaciju nastavnog procesa, ispunjavajući ključne tehničke i kadrovske preduvjete potrebne za proizvodnju kvalitetnog obrazovnog sadržaja namijenjenog e-učenju. Ova inovacija omogućava sinkrono i asinkrono izvođenje nastave, čime se širi spektar dostupnosti i fleksibilnosti obrazovnih programa Sveučilišta. U sljedećem razdoblju, neophodno je inicirati proces akreditacije studijskih programa za izvođenje u online obliku tamo gdje je takav način izvođenja nastave primjeren. Ovaj korak je ključan ne samo za formalno priznanje i osiguranje kvalitete online studijskih programa, već i za proširenje obrazovne ponude Sveučilišta na šire tržište. Akreditacija online studija otvorit će vrata

studentima koji iz različitih razloga nisu u mogućnosti ili ne preferiraju sudjelovanje u tradicionalnom, fizičkom obliku nastave. Bilo da se radi o geografskim, vremenskim ograničenjima ili osobnim preferencijama, online studijski programi pružaju priliku za pristup visokokvalitetnom obrazovanju širem krugu polaznika.

Ovaj iskorak posebno dobiva na važnosti u kontekstu internacionalizacije studijskih programa. Digitalni formati nastave omogućavaju Sveučilištu u Dubrovniku da svoje obrazovne programe učini dostupnima studentima iz cijelog svijeta, bez potrebe za njihovim fizičkim prisustvom na kampusu. To ne samo da promiče međunarodnu suradnju i razmjenu znanja, već i pridonosi globalnoj reputaciji Sveučilišta kao inovativne i pristupačne akademske institucije. Za uspješnu implementaciju online studijskih programa, neophodno je osigurati kontinuiranu podršku i razvoj tehničkih i pedagoških resursa, kao i osigurati stalnu edukaciju nastavnog osoblja za korištenje digitalnih alata i metoda učenja na daljinu. Također, važno je razviti učinkovite metode evaluacije i osiguranja kvalitete online nastave, kako bi se studentima pružilo obrazovanje koje ispunjava najviše akademske standarde. Sveučilište stoga stoji pred važnom prilikom da kroz akreditaciju i razvoj online studijskih programa dodatno obogati svoju obrazovnu ponudu, pružajući fleksibilne i inovativne pristupe učenju koji odgovaraju potrebama suvremenog studenta i globalnog obrazovnog tržišta.

Kroz cijelu svoju povijest Sveučilište se u svojoj nastavnoj aktivnosti oslanjalo u znatnoj mjeri na resurse vanjske suradnje kako bi nadomjestilo kadrovske deficite. Iako su napravljeni značajni kadrovski pomaci zapošljavanjem asistenata na nizu sastavnica, izvjesno je da će vanjska suradnja imati bitnu ulogu i u budućem razvoju Sveučilišta barem dok novi zaposlenici ne steknu uvjete za napredovanje na znanstveno-nastavna radna mjesta. U budućnosti je po ovom pitanju potrebno obogatiti nastavne sadržaje te ujedno potaknuti međunarodnu suradnju integracijom renomiranih znanstvenika iz inozemstva u nastavni proces. Na takav način studentima će se pružiti neprocjenjivo iskustvo učenja, promicati kultura razmjene znanja i međunarodnog razumijevanja te će se izravno doprinijeti stvaranju globalno kompetentnih studenata kao i mogućnostima umrežavanja znanstvenika Sveučilišta s vrhunskim međunarodnim znanstvenicima u njihovim područjima i poljima.

5. Znanstvena djelatnost

Znanstvena djelatnost drugi je ključni stup i temeljna zadaća sveučilišta te kao takva zahtijeva kontinuirani razvoj. Sveučilište i u sljedećem razdoblju mora osiguravati uvjete i poticati znanstvenu izvrsnost uz osiguravanje slobode istraživanja. U stremljenju ka visokim

standardima i međunarodno relevantnim istraživanjima potrebno je podizati svijest i održavati visoke standarde integriteta i etičnosti u znanstvenom radu te širiti znanstvene spoznaje u skladu s načelima otvorene znanosti i uz poticanje kolaborativne znanstveno-istraživačke djelatnosti.

U aktualnom mandatu uprave ostvaren je povijesni iskorak Sveučilišta u područjima projektne aktivnosti, publiciranja u visoko rangiranim znanstvenim časopisima te transfera naših znanja i istraživačkih rezultata prema vanjskom okruženju. Za razliku od ranijih razdoblja u kojim je tek nekolicina istraživača prijavljivala i provodila znanstvene i stručne projekte danas nema sastavnice Sveučilišta na kojoj se ne provodi barem jedan međunarodno ili nacionalno financirani kompetitivni projekt, a svakog projektnog ciklusa sve više naših istraživača se interesira za uvjete i mogućnosti prijave projekata. Otvaranje mogućnosti osnivanja poslovno-istraživačkih centara (PIC) naišlo je na pozitivan odjek i danas na Sveučilištu djeluje pet poslovno-istraživačkih centara. Osnivanjem PIC-ova njihovim voditeljima i suradnicima dan je značajan stupanj istraživačke autonomije i vidljivosti temeljene na specijalizaciji te je u budućnosti potrebno poticati razvoj postojećih i osnivanje novih centara. Raduje i porast broja radnih mjesta koja su dijelom ili u cijelosti financirana projektnim sredstvima.

Znanstvena produktivnost na Sveučilištu je, sveukupno gledajući, u porastu, ali u ovom području postoji značajan prostor za napredak. Prije svega se to odnosi na porast produktivnosti u publikacijama indeksiranim u bibliografskim bazama *Scopus* i *Web of Science*, koje su ključni parametar u izračunu javnog financiranja znanstvene djelatnosti te esencijalni preduvjet za uvrštavanje i napredovanje Sveučilišta na međunarodnim rang ljestvicama akademske izvrsnosti. Jedna od prepreka dostizanju viših razina produktivnosti je i nedovoljna opremljenost u pojedinim znanstvenim područjima i poljima za provođenje istraživanja. Potrebno je unutar vlastitih prihoda i vanjskih izvora financiranja, prije svega kroz nadolazeći okvir programskih ugovora i suradnju s gospodarstvom osigurati svim znanstvenicima minimalne infrastrukturne preduvjete za provođenje istraživačkih aktivnosti. Važeći sustav poticanja znanstvene djelatnosti, iako utemeljen s dobrom namjerom, dao je ograničen poticaj usmjeravanju znanstvene produktivnosti u željenom smjeru. Potrebno je stoga u budućnosti evaluirati njegov sadašnji oblik te implementirati revidirani model poticanja znanstvene produktivnosti. Konačno, kadrovskim osnaživanjem potrebno je smanjiti nastavno opterećenje te otvoriti veći prostor za bavljenje znanstvenom djelatnošću.

U cilju jačanja znanstvene produktivnosti, Sveučilište treba aktivno poticati i promovirati umrežavanje svojih istraživača s vrhunskim znanstvenicima s visoko rangiranih međunarodnih institucija. Ovakve suradnje od osobitog su značaja za povećanje međunarodne vidljivosti sveučilišta te pridonose razvoju znanstvene izvrsnosti i inovativnosti kroz transfer znanja, iskustava i najboljih praksi. Sveučilište je svake godine domaćin niza znanstvenih konferencija koje predstavljaju izuzetne prilike za umrežavanje i razmjenu znanja. Ovi skupovi trebaju biti iskorišteni kao platforme za izgradnju dugoročnih međunarodnih partnerstava i kolaboracija. Osim toga, oni služe kao sredstvo za predstavljanje istraživačkih dostignuća široj znanstvenoj zajednici čime se dodatno potiče učenje i profesionalno usavršavanje.

Postojeće projektne suradnje kao i prilike koje se nude kroz sustav mobilnosti su također vitalne za jačanje znanstvene produktivnosti. Sveučilište treba kontinuirano tražiti i koristiti prilike za sudjelovanje u međunarodnim programima koji omogućuju razmjenu istraživača kao način stjecanja novih znanja i vještina te razvoja sveučilišta kao centra znanstvene izvrsnosti. Kako bi se svi navedeni učinci maksimizirali, potrebno je razviti strateški pristup umrežavanju koji uključuje sustavno identificiranje i ciljanje potencijalnih međunarodnih partnera kao i prilagodbu istraživačkih ciljeva i projekata prema globalnim znanstvenim trendovima i izazovima. Ovo će omogućiti ne samo veću prisutnost na međunarodnoj znanstvenoj sceni nego će i pridonijeti stvaranju snažne znanstvene baze kod kuće koja je sposobna konkurirati na globalnom tržištu znanja.

Jačanje znanstvene produktivnosti i međunarodno umrežavanje zahtijeva i trajno ulaganje u ljudske resurse, infrastrukturu i institucionalnu podršku. Sveučilište mora biti spremno uložiti u svoje istraživače, pružajući im potrebne uvjete za istraživanje i razvoj te stvoriti okruženje koje promiče znanstvenu znatiželju i težnju za izvrsnošću. U sljedećem razdoblju znanstvenu djelatnost Sveučilišta potrebno je podržavati i poticati i jačanjem administrativnih kapaciteta za podršku prijavi projekata kako unaprjeđenjem kompetencija postojećih tako i zapošljavanjem novih zaposlenika na ovim radnim zadacima. Dosadašnji iskoraci u području transfera znanja i tehnologije u vanjsko okruženje bili su uglavnom individualne prirode. U sljedećem razdoblju potrebno je razviti institucionalni okvir transfera tehnologije donošenjem Pravilnika o transferu tehnologije te izgradnjom kompetencija za ovaj vid djelatnosti unutar Ureda za projekte i transfer tehnologije kako bi znanja Sveučilišta ostvarila svoju društveno ekonomsku uporabu.

Sveučilište je izdavač niza znanstvenih časopisa, uključujući Naše more, Ekonomska misao i praksa, Suvremeni Mediteran i DIEM. Svaki od ovih časopisa ima važnu ulogu u diseminaciji znanstvenih istraživanja i stručnih saznanja unutar akademske i stručne zajednice. Kvalitetni časopisi služe ne samo kao platforma za izvrsnost i inovacije u znanstvenoj zajednici, nego i kao sredstvo za jačanje reputacije sveučilišta kao centra za vrhunsko istraživanje i akademsku izvrsnost. U budućnosti je potrebno raditi na uključivanju i povećanju pozicioniranja sveučilišnih časopisa unutar referentnih baza kao što su *Web of Science* i *Scopus*. To zahtijeva održavanje sustavnog pristupa koji uključuje osiguranje visokih standarda znanstvenog istraživanja, rigoroznu recenziju radova te usklađenost s međunarodnim uredničkim standardima. Dodatni impuls kvaliteti časopisa moguće je podići uključivanjem renomiranih svjetskih znanstvenika u uredničke odbore i poticanjem transfera iskustva i ekspertize vodećih znanstvenih autoriteta.

6. Umjetnost i kultura

Uvažavajući značaj umjetnosti i kulture u obrazovanju i društvu Sveučilište treba posvećivati posebnu pažnju unaprjeđenju i promicanju nastavnog procesa u umjetničkom području. Sveučilište treba kontinuirano raditi na razvoju studijskih programa koji odražavaju trenutne trendove u umjetnosti, kao i na integraciji interdisciplinarnih pristupa koji omogućavaju studentima da istražuju poveznice između umjetnosti i drugih područja znanja. Ovo uključuje uvođenje novih tehnologija i medija u umjetnički izraz, kao i poticanje istraživačkog rada unutar umjetničkih disciplina. Za kvalitetno umjetničko obrazovanje ključna je adekvatna infrastrukturna podrška. Sveučilište stoga treba osigurati pristupačne, dobro opremljene ateljee, radionice i izložbene prostore, koji su neophodni za praktičan rad studenata. Također, potrebno je osigurati moderne tehnološke resurse koji podržavaju inovativne umjetničke prakse.

Jačanje veza sa lokalnom i međunarodnom umjetničkom zajednicom omogućit će studentima da se upoznaju s aktualnim umjetničkim praksama, sudjeluju u radionicama, predavanjima i majstorskim tečajevima koje vode priznati umjetnici i stručnjaci. Sveučilište treba poticati suradnju s galerijama, muzejima, kazalištima i drugim kulturnim institucijama, čime se studentima omogućava aktivno sudjelovanje u kulturnom životu i profesionalno umrežavanje. Podrška sveučilišta treba se odraziti i u promociji radova studenata, organizacijom izložbi, koncerata, predstava i drugih događaja koji studentima pružaju priliku da predstave svoje radove široj javnosti. Ovo ne samo da doprinosi profesionalnom razvoju studenata, već i promiče umjetnost kao važan segment sveučilišne zajednice i šire društvene sredine.

7. Odnosi s okruženjem

Sveučilište u Dubrovniku, kao ključni nositelj intelektualne misli i inovacija, ima temeljnu ulogu u oblikovanju identiteta i poticanju razvoja ne samo lokalne zajednice u Gradu Dubrovniku i Dubrovačko-neretvanskoj županiji, već i šire. Kroz njegovanje i razvijanje čvrstih veza sa svojim okruženjem, Sveučilište se treba pozicionirati kao promicatelj znanja, kulture i razvojnih ideja, pridonoseći time sveukupnom napretku društva. Suradnja s Gradom Dubrovnikom i Dubrovačko-neretvanskom županijom od vitalnog je značaja za promicanje zajedničkih interesa u područjima obrazovanja, istraživanja, kulture i gospodarskog razvoja. Kroz partnerske projekte, zajedničke inicijative i programe, Sveučilište treba doprinosti valorizaciji lokalnih resursa, kulturne baštine i razvoju novih tehnologija, čime se potiče lokalni identitet i promiče globalna prepoznatljivost regije. Razvijanje i jačanje veza sa svim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj ključno je za razmjenu znanja, iskustava i dobre prakse. Ova suradnja omogućit će sinergiju akademskih zajednica, potaknuti interdisciplinarnost i međuinstitucionalne istraživačke projekte, te pridonijeti podizanju standarda visokog obrazovanja na nacionalnoj razini.

Sveučilište treba aktivno komunicirati s javnostima prema načelu otvorenih vrata. Aktivna i transparentna komunikacija s javnostima preko svih dostupnih medija temelj je za informiranje šire zajednice o aktivnostima, postignućima i planovima Sveučilišta. Redovito izvještavanje o znanstvenim, obrazovnim i kulturnim događajima, kao i uspjesima studenata i nastavnika, jača vidljivost Sveučilišta i potiče razvoj pozitivne percepcije u javnosti. Kultura uključivosti, ponosa i međusobnog poštovanja ključna je za jačanje identiteta Sveučilišta i njegovog ugleda u javnosti. Od iznimnog značaja za sveučilište je i održavanje i jačanje veza s alumnima. Kao diplomanti koji djeluju u domaćim i međunarodnim poslovnim krugovima, alumni predstavljaju najbolje veleposlanike Sveučilišta i bitan su čimbenik u promicanju njegovog ugleda. Kroz organizaciju alumni događanja, razvoj mreža i platformi za suradnju, Sveučilište treba poticati svoje bivše studente na aktivni doprinos razvoju institucije, pružajući im priliku da se uključe u akademske, istraživačke i društvene aktivnosti.

8. Međunarodna suradnja i prepoznatljivost

Međunarodna suradnja ističe se kao jedna od ključnih komparativnih prednosti Sveučilišta u Dubrovniku, igrajući ključnu ulogu u njegovom razvoju i globalnom pozicioniranju. Sustav privlačenja i podrške međunarodnim studentima u akademskoj godini 2023/2024, privukao je impresivan broj od 162 inozemna studenta iz 21 države. Već ovaj podatak svrstava Sveučilište

u Dubrovniku među vodeće institucije u Republici Hrvatskoj po međunarodnoj atraktivnosti i raznolikosti studentske populacije što je potvrdila i nedavna analiza povjerenstva Rektorskog zbora za internacionalizaciju. Godišnji porast interesa stranih institucija, s kojima su već uspostavljeni čvrsti bilateralni odnosi, za slanje svojih studenata na Sveučilište u Dubrovniku, kao i kontinuirano proširivanje mreže novih partnerskih institucija, svjedoči o rastućem međunarodnom ugledu i kvaliteti obrazovanja koje Sveučilište pruža.

Posebno je ohrabrujuće da su inozemni studenti raspoređeni na razne sastavnice Sveučilišta, pokazujući da njegova atraktivnost nije ograničena na određene odjele ili programe kao što je to bio slučaj u prošlosti. Ova disperzija studenata pojačava međukulturalnu razmjenu i obogaćuje akademsku i socijalnu dinamiku. Razvijena i visoko efikasna potporna mreža, koja uključuje Službu za međunarodnu suradnju i aktivne studentske udruge, ključna je u olakšavanju procesa prilagodbe inozemnih studenata, pružajući im podršku i resurse potrebne za uspješan akademski i društveni život u Dubrovniku.

U sklopu nastojanja povećanja međunarodne mobilnosti, Sveučilište u Dubrovniku proširilo je svoje aktivnosti pored programa Erasmus+ i sklapanjem komercijalnih ugovora sa specijaliziranim agencijama, čime se povećava prisutnost studenata, posebno iz Sjedinjenih Američkih Država, na semestralnoj bazi. Dugogodišnja suradnja sa Sveučilištem u Palermu kroz dvojne studije (*double degree* programi) i značajan napredak u internacionalizaciji na poslijediplomskoj razini, posebice kroz doktorski studij Poslovna ekonomija u digitalnom okruženju, koji privlači studente iz 11 država i koji je dio CEEPUS mreže CESEenet, ističu Sveučilište kao centar izvrsnosti. Internacionalizacija nastavnih programa, kroz njihovu akreditaciju za izvođenje na engleskom jeziku, predstavlja još jedan značajan korak prema ostvarivanju strateških ciljeva sadržanih u Strategiji međunarodne i međuinstitucijske suradnje 2019-2025. Omogućavanje izvođenja združenih studija s partnerskim institucijama i studija na stranom jeziku ključno je za privlačenje međunarodne studentske populacije i poticanje međukulturalnog učenja i suradnje.

U kontekstu negativnih demografskih trendova koji karakteriziraju neposredno okruženje, internacionalizacija se ističe kao ključni resurs za održivi razvoj Sveučilišta. S obzirom na to da Strategija međunarodne i međuinstitucijske suradnje, koja obuhvaća razdoblje od 2019. do 2025. godine, uskoro ističe, postaje imperativ što prije započeti s konzultacijama i procesom kreiranja nove strategije. Ova nova strategija trebala bi odražavati trenutne globalne i europske trendove u visokom obrazovanju te artikulirati ambicije sveučilišta u segmentu međunarodne

suradnje i mobilnosti. Za nastavak rasta i razvoja, ključno je održati i proširiti prakse mobilnosti kroz program Erasmus+ te istodobno jačati postojeće i sklapati nove komercijalne sporazume. Takvi sporazumi su vitalni ne samo za privlačenje studenata iz različitih dijelova svijeta, već i za kreiranje multikulturalnog okruženja koje je temelj za stvaranje bogatog i inkluzivnog akademskog prostora. Osim toga, oni pružaju financijsku osnovu koja omogućava Sveučilištu da promiče i financijski podrži izvođenje programa na engleskom jeziku, čime se dodatno potiče međunarodna atraktivnost Sveučilišta.

Pored dolazne mobilnosti, od izuzetne je važnosti poticati i odlaznu mobilnost, koja našim studentima otvara vrata ka novim znanjima i kulturama. U prošlosti, aktivnosti odlazne mobilnosti bile su skromne, stoga je nužno razviti i implementirati stimulatívne mjere koje će potaknuti studente da iskuse studij u inozemstvu. Takav pristup ne samo da obogaćuje akademsko i osobno iskustvo studenata, već i pridonosi jačanju međunarodnih veza i razumijevanju, ključnim komponentama globalno orijentiranog obrazovanja. Kreiranjem prilika za međunarodnu razmjenu, sveučilište ne samo da unapređuje svoj međunarodni profil, već i aktivno pridonosi formiranju globalno kompetentnih studenata, spremnih za izazove i prilike koje donosi suvremeni svijet.

Mobilnost studenata predstavlja tek jedan segment šireg koncepta internacionalizacije, koji zahtijeva daljnje proširenje i razvoj. Ključan cilj Sveučilišta trebao bi biti razvoj i implementacija studijskih programa koji se u potpunosti izvode na engleskom jeziku, čime bi se privukli strani studenti zainteresirani za studij u trajanju duljem od jednog semestra. U tom kontekstu, važan početni korak već je učinjen kroz akreditaciju prijediplomskih i diplomskih studijskih programa za izvođenje na engleskom jeziku na većini sastavnica, kao i kroz aktivno promoviranje Sveučilišta na međunarodnim obrazovnim sajmovima. Za efikasno privlačenje međunarodnih studenata, ključno je produbiti i formalizirati kontakte s specijaliziranim agencijama za regrutaciju studenata, ostvarene kroz ove promocije. Takva suradnja omogućit će Sveučilištu brzu i operativnu implementaciju studijskih programa na engleskom jeziku, uz istovremenu mogućnost prilagodbe i optimizacije ponude u skladu s potrebama i očekivanjima međunarodne studentske populacije.

Pored akademskih aspekata, od iznimne je važnosti i rad na maksimizaciji zadovoljstva studenata, jer pozitivna iskustva i preporuke trenutnih studenata često predstavljaju najučinkovitiji način privlačenja budućih generacija. Iskustva studenata i njihova usmena predaja o kvaliteti obrazovanja i života na Sveučilištu mogu značajno doprinijeti reputaciji

institucije kao poželjnog mjesta za međunarodno obrazovanje. Stoga, u razvoju i promociji studijskih programa na engleskom jeziku, ključno je usmjeriti se na kvalitetu nastave, sveobuhvatnu podršku studentima i stvaranje poticajnog akademskog okruženja, što zajedno čini temelj za izgradnju i održavanje dugoročne međunarodne atraktivnosti sveučilišta.

Dvojni i združeni studijski programi (eng. *double and joint degrees*) predstavljaju važan segment strategije internacionalizacije, nudeći studentima jedinstvene prilike za međunarodno obrazovanje kroz partnerstva između Sveučilišta. Iskustva i uspjesi stečeni kroz izvođenje postojećih združenih studijskih programa na Sveučilištu u Dubrovniku trebaju poslužiti kao temelj za daljnje širenje ove prakse. Ovo uključuje sklapanje novih sporazuma koji će proširiti spektar dvojnih i združenih studija na dodatne sastavnice, koristeći se već uspostavljenim dobrim praksama i iskustvima. Pridruživanje međunarodnim sveučilišnim alijansama predstavlja još jedan strateški pravac kojem Sveučilište treba dati posebnu važnost u sljedećem periodu. Članstvo u takvim alijansama otvara vrata novim partnerstvima i mogućnostima za uspostavljanje združenih studijskih programa, čime se dodatno povećava međunarodna vidljivost i atraktivnost Sveučilišta u Dubrovniku.

Osim toga, Sveučilište bi trebalo nastojati proširiti i diversificirati svoju ponudu ljetnih i, potencijalno, zimskih škola kao oblika kratkoročne internacionalizacije. Ovi programi ne samo da pružaju studentima prilike za intenzivno međunarodno učenje i suradnju, već i doprinose jačanju međunarodne reputacije sveučilišta. Dostupnost financijskih sredstava iz programa poput *Blended Intensive Programme* (BIP) i sličnih izvora financiranja pruža solidnu osnovu za financijsku održivost ovih inicijativa. Razvojem i implementacijom ovih strategija, Sveučilište u Dubrovniku može značajno unaprijediti svoj međunarodni profil i ponuditi bogatije i kvalitetnije obrazovne programe svojim studentima, potičući time međunarodnu suradnju i razmjenu znanja na globalnoj razini.

Uspjeh internacionalizacije uvelike ovisi o kvaliteti i raznolikosti ljudskih resursa kojima Sveučilište raspolaže. Domaći znanstvenici i nastavnici nastaviti će biti temelj znanstvenih i nastavnih kapaciteta sveučilišta, no ključno je kontinuirano raditi na stvaranju uvjeta koji će Sveučilište u Dubrovniku učiniti privlačnim i dostupnim za stručnjake i znanstvenike iz cijelog svijeta. Ovo ne samo da obogaćuje akademsku zajednicu novim perspektivama i znanjima, već i pridonosi međunarodnoj reputaciji i konkurentnosti sveučilišta. Privlačenje međunarodnih stručnjaka zahtijeva sveobuhvatan pristup, uključujući razvoj konkurentnih ponuda u pogledu radnih uvjeta, mogućnosti za istraživanje, pristupa resursima, kao i osiguravanja kvalitetnog

života za njih i njihove obitelji. Osim toga, važno je iznaći rješenja i za praktične aspekte, poput pojednostavnjivanja procesa dobivanja radnih i boravišnih dozvola, kao i osiguravanje dostupnosti međunarodnih škola ili tečajeva jezika za članove obitelji stručnjaka koji se sele u Dubrovnik.

Za uspješno privlačenje i integraciju međunarodnih stručnjaka, potrebno je postići širi konsenzus unutar samog Sveučilišta, ali i s lokalnom i regionalnom samoupravom te poslovnom zajednicom kako bi se stvorila poticajna i inkluzivna okolina, ne samo na Sveučilištu, već i u široj zajednici. Ovo uključuje razmatranje i implementaciju politika koje olakšavaju integraciju, promiču kulturnu raznolikost i međunarodnu suradnju, te stvaraju uvjete koji privlače visokokvalificirane stručnjake. Također, Sveučilište bi trebalo razvijati programe i inicijative koji promiču međunarodnu suradnju, kao što su gostujuća predavanja, zajednički istraživački projekti i partnerstva s industrijom, što može dodatno povećati privlačnost sveučilišta za međunarodne stručnjake. U konačnici, strategija privlačenja i zadržavanja međunarodnih talenata trebala bi biti integralni dio šire strategije internacionalizacije, s jasno definiranim ciljevima i mjerama uspjeha, kako bi Sveučilište u Dubrovniku nastavilo napredovati kao vodeća međunarodna akademska institucija.

U središtu nastojanja Sveučilišta u nadolazećem razdoblju trebala bi biti dublja integracija u Europski istraživački prostor (*eng. European Research Area – ERA*) i Europski prostor visokog obrazovanja (*eng. European Higher Education Area – EHEA*). Ova integracija nije samo ključna za povećanje međunarodne prepoznatljivosti i konkurentnosti već i za unaprjeđenje kvalitete istraživanja i obrazovanja koje Sveučilište pruža kroz pristup široj mreži istraživačkih institucija i projekata odnosno povećanje kapaciteta Sveučilišta za vrhunska istraživanja i inovacije te osiguravanje visokog standarda kvalitete obrazovanja, kompatibilnosti kvalifikacija i poboljšanje zapošljivosti studenata na europskom tržištu rada. Takva suradnja ne samo da podiže profil Sveučilišta u međunarodnom kontekstu, već i otvara vrata za zajedničke studijske programe, istraživačke projekte i razmjenu studenata i nastavnika. Integracija omogućuje Sveučilištu bolji pristup europskim fondovima za istraživanje i razvoj, što je ključno za financiranje inovativnih projekata i poticanje transfera znanja između sveučilišta i industrije.

Sveučilište u Dubrovniku mora također kontinuirano raditi na jačanju svoje prisutnosti na međunarodnim rang-ljestvicama akademske izvrsnosti. Poboljšanje pozicije Sveučilišta na ovim ljestvicama zahtijeva ne samo postizanje izvrsnosti u znanstvenim i nastavnim

aktivnostima, već i prilagodbu različitih internih procesa i načina na koji Sveučilište komunicira s vanjskim svijetom. Za ostvarenje ovog cilja, ključno je preraspodijeliti zadatke unutar postojećih sveučilišnih službi i ostvariti čvrstu suradnju s Uredom za osiguravanje kvalitete i sveučilišnom upravom. Sustavan pristup pitanju rangiranja podrazumijeva detaljnu analizu postojećih parametara koji utječu na pozicioniranje sveučilišta na rang-listama, kao što su akademska reputacija, omjer studenata i nastavnog osoblja, citiranost znanstvenih radova, međunarodna suradnja, te percepcija Sveučilišta među poslodavcima. Sveučilište u Dubrovniku mora uspostaviti mehanizme za kontinuirano praćenje i evaluaciju svojih aktivnosti usmjerenih na poboljšanje pozicije na rang-ljestvicama. Ovo uključuje redovito ažuriranje podataka, analizu trendova i prilagodbu strategija u skladu s promjenjivim kriterijima rangiranja.

9. Zaposlenici

Zaposlenici Sveučilišta predstavljaju njegov najdragocjeniji resurs, čiji potencijal i razvoj treba kontinuirano njegovati i promicati. U prethodnom razdoblju, Sveučilište je poduzelo značajne korake u smjeru jačanja svojih ljudskih resursa. Uspješna komunikacija s resornim ministarstvom i suradnja na planu ulaganja u nove kadrove pokazala je pozitivne rezultate. Ova praksa ne samo da se treba nastaviti, već je potrebno proširiti spektar aktivnosti u smjeru zapošljavanja novih djelatnika, posebno na znanstveno-nastavnim radnim mjestima. S obzirom na ograničenja lokalnog tržišta rada, postaje očito da je potrebno izgraditi poticajno okruženje koje će privlačiti stručnjake iz drugih regija županije, čitave Republike Hrvatske, ali i izvan njezinih granica. Ovo uključuje razvoj konkurentnih ponuda i poticajnog akademskog okruženja koje promiče profesionalni i osobni razvoj zaposlenika.

Daljnje jačanje kompetencija postojećih zaposlenika kroz redovite programe obrazovanja i usavršavanja ključno je za održavanje i unaprjeđenje kvalitete obrazovanja i istraživačkog rada. Uvođenje inovativnih oblika profesionalnog razvoja, kao što su digitalne platforme za učenje, radionice, seminari i međunarodne konferencije, doprinijet će širenju znanja i vještina među zaposlenicima. Kontinuirano unaprjeđenje sustava nagrađivanja neophodno je za poticanje izvrsnosti i motivaciju zaposlenika. Transparentni kriteriji za nagrađivanje, koji uključuju financijske bonuse, priznanja i mogućnosti za profesionalni razvoj, mogu značajno doprinijeti zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika.

Visoka nastavna opterećenja predstavljaju ozbiljno ograničenje za zaposlenike, posebno u znanstveno-nastavnim zvanjima. Strateškim ulaganjem u kadrove i inteligentnom

preraspodjelom nastavnih i istraživačkih obaveza može se osloboditi vrijeme potrebno za angažman na sve tri sveučilišne misije - obrazovanje, istraživanje i suradnju s industrijom i zajednicom. Ovo uključuje i zapošljavanje dodatnih asistenata i suradnika koji mogu preuzeti dio nastavnih obaveza, čime se članovima akademske zajednice na višim znanstvenim i znanstveno-nastavnim radnim mjestima omogućava veći fokus na istraživačke projekte.

U svjetlu ovih izazova i potreba, Sveučilište u Dubrovniku treba razviti i implementirati sveobuhvatan plan za razvoj i unaprjeđenje svojih ljudskih resursa. To uključuje privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika, promicanje kontinuiranog profesionalnog razvoja, osiguravanje pravedne i stimulativne radne okoline, te stvaranje uvjeta koji će zaposlenicima omogućiti da daju svoj maksimalni doprinos u svim aspektima sveučilišnog života.

10. Studenti i studentski standard

Studenti predstavljaju srž i središnju točku svih aktivnosti Sveučilišta u Dubrovniku, a zadaća Sveučilišta jest podržati ih u razvoju u aktivne, kreativne i odgovorne stručnjake spremne za oblikovanje budućnosti. Za ostvarivanje ove zadaće ključno je osigurati visokokvalitetan nastavni proces koji potiče razvoj ključnih vještina poput analitičkog mišljenja, sinteze, kritičkog pristupa i sposobnosti rješavanja problema. U tom kontekstu, Sveučilište treba biti predano kontinuiranom unaprjeđenju postojećih i uvođenju novih nastavnih programa koji inkorporiraju najmodernije obrazovne metode i tehnologije, osiguravajući tako studentima relevantno i primjenjivo znanje. Osim toga, uloga Sveučilišta se ne ograničava samo na prenošenje stručnog znanja; podjednako je važno usaditi studentima vrijednosti poput etičnosti, integriteta i poštovanja prema drugima, kako u profesionalnom tako i u svakodnevnom životu. Ovo usmjeravanje prema vrijednostima ključno je za formiranje cjelovitih osoba koje će doprinijeti pozitivnim promjenama u društvu.

Briga za dobrobit studenata odnosi se i na njihovu osobnu i emocionalnu podršku, što je postalo osobito važno u svjetlu povećane studentske potrebe za psihološkim savjetovanjem nakon pandemije COVID-19. Sveučilište u Dubrovniku prepoznalo je ovu potrebu i treba težiti osiguravanju adekvatnih resursa i programa podrške koji će studentima pružiti neophodnu emocionalnu i psihološku pomoć. Ovo uključuje razvoj sveobuhvatnih savjetodavnih usluga, radionica za upravljanje stresom, programa za jačanje mentalnog zdravlja te pristup profesionalnoj psihološkoj pomoći. Na ovaj način stvorit će se okruženje u kojem će svaki student moći razviti svoj puni potencijal, ne samo kao stručnjak u svom polju, već i kao osoba bogata znanjem, vrijednostima i empatijom. Kroz visokokvalitetan obrazovni proces,

promicanje temeljnih vrijednosti i pružanje podrške u osobnom razvoju, Sveučilište treba pripremati svoje studente za izazove i prilike koje ih čekaju, kako u profesionalnom, tako i u osobnom životu.

Osim što se brine o osobnoj dobrobiti studenata, Sveučilište u Dubrovniku ima ključnu ulogu u pružanju podrške studentima u planiranju i razvoju njihove karijere. Kako bi studenti bili uspješno pripremljeni za dinamično tržište rada, Služba za profesionalnu orijentaciju i savjetovanje studenata i alumne (SPOSS) predstavlja temeljni resurs u usmjeravanju i poticanju studenata na aktivno planiranje profesionalne budućnosti. SPOSS treba razvijati i implementirati niz programa i aktivnosti usmjerenih na karijerni razvoj, uključujući organizaciju radionica na teme kao što su izrada životopisa, priprema za razgovor za posao, vještine umrežavanja, i upravljanje osobnim brendom, koje će studentima pružiti praktična znanja i alate potrebne za uspjeh na tržištu rada. Također treba poticati uspostavu i proširenje programa stručnih praksi u suradnji s vodećim poduzećima i organizacijama, omogućavajući studentima stjecanje vrijednog radnog iskustva i izavnog uvida u poslovne procese, uključivanje stručnjaka iz različitih sektora industrije u nastavni proces, kroz gostujuća predavanja, studije slučaja i radionice, čime se studentima pruža prilika za učenje iz prve ruke o trenutnim trendovima i izazovima u industriji. Konačno, potrebno je poticati organizaciju i sudjelovanje studenata u natjecanjima koja simuliraju stvarne poslovne izazove, pod mentorstvom iskusnih profesionalaca, što doprinosi razvoju praktičnih vještina i inovativnog razmišljanja te jačanje suradnje između Sveučilišta i industrije kroz zajedničke projekte, istraživanja i razmjenu znanja, čime se studentima pružaju dodatne prilike za učenje i profesionalni razvoj.

Aktivno uključivanje studenata u procese donošenja odluka ključni je element u razvoju inkluzivnog i transparentnog akademskog okruženja na Sveučilištu u Dubrovniku. Važno je naglasiti da studenti ne trebaju biti samo pasivni primatelji znanja, već aktivni sudionici u kreiranju sveučilišnog života, čiji glas ima značajan utjecaj na oblikovanje obrazovnih politika i praksi. Stoga, pristup Rektoratu mora biti otvoren za sve studente, ne samo za izabrane studentske predstavnike, već i za pojedince koji se suočavaju s izazovima ili problemima koji nisu riješeni na nižim razinama upravljanja. Sveučilište se treba obvezati ne samo na slušanje, već i na aktivno uvažavanje potreba, prijedloga i stavova svojih studenata. To znači razvijanje mehanizama i platformi kroz koje studenti mogu izraziti svoje mišljenje, pružanje povratnih informacija i sudjelovanje u raspravama o ključnim pitanjima koja utječu na njihovu akademsku i studentsku svakodnevicu.

Sve prethodno rečeno uključuje redovite sastanke s predstavnicima studenata, organizaciju foruma i radionica na kojima studenti mogu iznijeti svoje ideje i prijedloge, te korištenje digitalnih alata za olakšavanje komunikacije i suradnje između studentske zajednice i sveučilišne uprave. Osim toga, Sveučilište treba kontinuirano raditi na osnaživanju kapaciteta studentskih organizacija, pružajući im podršku i resurse potrebne za efikasno zastupanje interesa studenata. Ovo uključuje financijsku podršku, pristup prostorijama za sastanke i događanja, te obuku za studentske lidere kako bi razvili vještine potrebne za učinkovito vođenje i pregovaranje. Ovakav pristup teži izgradnji snažne i dinamične akademske zajednice u kojoj su studenti prepoznati kao ključni dionici, čiji doprinosi obogaćuju sveučilišni život i doprinose njegovom kontinuiranom unapređenju.

11. Upravljanje kvalitetom

Sustav upravljanja i osiguravanja kvalitete pokriva sve aspekte sveučilišnog djelovanja od nastavnog procesa preko znanstvene i stručne djelatnosti do administrativnih funkcija, a ima za cilj pospješiti učinkovitost i razvoj aktivnosti koje se odvijaju na Sveučilištu. Kao takav on zahtijeva kontinuiranu pažnju i razvoj. Njegova vrijednost i značaj ogledaju se i u kontekstu vanjskih vrednovanja koje sveučilište periodično prolazi. Uspješno upravljanje kvalitetom zahtijeva postojanje i podizanje razine svijesti o kulturi kvalitete među svim dionicima unutar sveučilišta. To podrazumijeva promicanje svijesti o važnosti kvalitete, obuke zaposlenika i poticanje svih zaposlenika i studenata na aktivan doprinos poboljšanju kvalitete. Pored unutarnjeg i obveznog vanjskog vrednovanja kvalitete koje se odvija u procesu reakreditacije Sveučilište treba stremiti dostizanju najviših međunarodnih standarda kvalitete specifičnih za pojedina područja odnosno sastavnice.

Sveučilište treba kontinuirano poticati model stalnog poboljšanja kvalitete u kojem se na temelju rezultata internih i vanjskih evaluacija kontinuirano provode prilagodbe i poboljšanja u svim segmentima djelovanja. Takav pristup osigurat će da Sveučilište ne samo održava nego i podiže standarde kvalitete u svim svojim funkcijama. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je jačati kapacitete za upravljanje kvalitetom kroz edukaciju i profesionalni razvoj zaposlenika koji su direktno uključeni u procese osiguranja kvalitete kako na sveučilišnoj razini tako i na razini pojedinih sastavnica. Kako bi se osiguralo da sveučilišna zajednica, uključujući studente, nastavno osoblje, stručne službe, alumne i poslodavce, ima povjerenje u procese upravljanja kvalitetom, potrebno je provoditi potpunu transparentnost i otvorenu komunikaciju odnosno redovito i jasno informiranje o mjerama koje se poduzimaju za upravljanje kvalitetom, kao i o

rezultatima koji se ostvaruju te kontinuirano u redovitim intervalima prikupljati podatke o različitim elementima upravljanja kvalitetom kako bi se razumjelo trenutno stanje i identificirala područja za unaprjeđenje.

Jedan od ključnih alata u upravljanju kvalitetom su ankete zadovoljstva. U tom procesu prepreku predstavlja niska izlaznost ispitanika. Sveučilište treba redovito prikupljati reprezentativne informacije o zadovoljstvu studenata, nastavnika, administrativnog osoblja kao i svih drugih korisnika usluga te analizirati i koristiti povratne informacije kao osnovu za planiranje poboljšanja i razvoj novih strategija i procesa. U sinergiji Sveučilišnih tijela kvalitete, onih koja djeluju na sastavnicama te predstavnika pojedinih skupina korisnika sveučilišnih usluga (studenti, polaznici tečajeva i dr.) potrebno je otvoriti novi krug razgovora i iznaći optimalan model poticanja sudjelovanja u anketama zadovoljstva.

12. Infrastruktura

Izgradnjom studentskog doma, Sveučilište u Dubrovniku uspješno je zaokružilo ciklus ulaganja u svoju temeljnu infrastrukturu, čime je dodatno osnažen temelj za kvalitetno obrazovanje i studentski život. Paralelno s ovim, uloženo je i u razvoj nastavno-istraživačke infrastrukture na različitim sastavnicama, čime su stvoreni preduvjeti za napredak u ključnim akademskim i istraživačkim aktivnostima. Uređenjem TV studija omogućeno je snažno usmjeravanje prema e-učenju, što predstavlja temelj za daljnji razvoj digitalnih obrazovnih sadržaja. Na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju opremljen je laboratorij za neuromarketing unutar poslovno-istraživačkog centra Axon, a također je uređena i opremljena interaktivna učionica namijenjena poslijediplomskim studijima. Osim toga, modernizirani su računalni laboratoriji na Odjelu za elektrotehniku i računarstvo, a na Pomorskom odjelu nabavljen je novi GDMSS simulator. Povratkom na lokalitet Bistrina revitaliziran je Laboratorij za marikulturu i mrjestilište Odjela za primijenjenu ekologiju uz podršku Dubrovačko-neretvanske županije, dok je kombinacijom projektnih i vlastitih sredstava obnovljen i akvarij na Institutu za more i priobalje.

U nadolazećem razdoblju, Sveučilište u Dubrovniku suočava se sa zadatkom kontinuirane modernizacije opreme i infrastrukture kako bi održalo korak s tehnološkim napretkom. Prioritetna veća ulaganja uključuju nabavu dodatnog simulatora za Pomorski odjel, uređenje uredskih prostora Instituta za more i priobalje, dovršetak ulaganja na lokalitetu Bistrina, sanaciju oštećenja nosivih zidova na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju te modernizaciju zgrade na adresi Ćira Carića. Financiranje ovih kapitalnih projekata zahtijevat

će strateški pristup i kombinaciju različitih izvora financiranja. Osim toga, potrebno je razviti koncept i osigurati sredstva za uspostavu jedinstvene sveučilišne knjižnice. Objedinjavanjem postojećih knjižničnih resursa oslobodio bi se dragocjen prostor unutar postojećih objekata, a studentima i nastavnicima pružio centralizirani pristup knjižnici s prostorima za učenje. U suradnji s resornim ministarstvom, Sveučilište treba razviti održivi model korištenja broda Naše more koji će osigurati njegovu financijsku održivost.

Jedan od izazova koji se nameće u kontekstu ulaganja u infrastrukturu Sveučilišta u Dubrovniku jest problematika nesređenih imovinsko-pravnih odnosa, kao i nedostatak jasno definiranih ciljeva u upravljanju imovinom. Rješavanje ovih pitanja usporeno je tijekom izgradnje studentskog doma zbog nedostatka raspoloživih ljudskih resursa. U svjetlu ovih izazova, ključni prioritet u budućem razdoblju mora biti razvoj i implementacija Strategije upravljanja imovinom. Ova strategija trebala bi jasno definirati dugoročnu perspektivu korištenja sveučilišne imovine, identificirajući ključne aspekte imovine i njihovu buduću namjenu. Cilj je uspostaviti temelje za informirano i strateško donošenje odluka o ulaganjima, što će omogućiti efikasnije iznalaženje i alociranje financijskih sredstava za realizaciju postavljenih ciljeva.

Paralelno s ovim, neophodno je posvetiti pažnju i sistematskom uređenju imovinsko-pravnih odnosa koji trenutačno opterećuju dio sveučilišnih objekata. Rješavanje ovih pitanja zahtijevat će koordiniranu akciju i angažman svih relevantnih službi unutar Sveučilišta, kao i suradnju s lokalnim i nacionalnim vlastima. Potrebno je riješiti sve otvorene pravne sporove i nejasnoće, čime bi se oslobodio put za nesmetan razvoj i unaprjeđenje infrastrukturnih projekata. Strategija upravljanja imovinom i rješavanje imovinsko-pravnih pitanja ne samo da će omogućiti bolje iskorištavanje postojeće imovine, već će i pridonijeti stvaranju čvršćeg temelja za buduće projekte. Osim toga, jasni i transparentni okviri upravljanja imovinom povećat će povjerenje među potencijalnim investitorima i donatorima, otvarajući nove mogućnosti za financiranje i razvoj Sveučilišta u Dubrovniku.

U kontekstu nastojanja za održivim razvojem i smanjenjem utjecaja na okoliš, Sveučilište u Dubrovniku stoji pred značajnim zadatkom implementacije zelene tranzicije kroz energetske obnovu svojih objekata. Ovaj proces ne samo da odražava predanost održivosti i zaštiti okoliša, već pruža i priliku za ostvarivanje značajnih financijskih ušteda kroz smanjenje energetske potrošnje i povećanje energetske efikasnosti. Energetska obnova obuhvaća niz mjera koje mogu uključivati poboljšanje toplinske izolacije zgrada, zamjenu starih i neučinkovitih sustava

grijanja i hlađenja, ugradnju sustava za korištenje obnovljivih izvora energije, kao što su solarni paneli, i implementaciju naprednih sustava upravljanja energijom. Ove aktivnosti ne samo da doprinose smanjenju emisija stakleničkih plinova i potrošnje fosilnih goriva, već i poboljšavaju uvjete rada i studiranja, stvarajući zdravije i ugodnije okruženje za studente, nastavnike i administrativno osoblje.

Pronalaženje potrebnih sredstava za projekte energetske obnove predstavlja izazov, no isto tako otvara vrata za pristupanje različitim izvorima financiranja. Ovo uključuje mogućnost korištenja nacionalnih i EU fondova namijenjenih energetskej učinkovitosti i zelenoj tranziciji, kao i suradnju s privatnim sektorom kroz modele javno-privatnog partnerstva. Priprema projekata energetske obnove zahtijeva temeljitu analizu postojećeg stanja infrastrukture, identifikaciju prioriteta područja za intervenciju i razvoj detaljnih projektnih planova. U tom kontekstu, važno je uspostaviti multidisciplinarni tim stručnjaka koji će uključivati arhitekte, inženjere, energetske savjetnike i financijske analitičare, kako bi se osiguralo da projekti ne samo da odgovaraju tehničkim i ekološkim standardima, već i da su financijski održivi. Osim direktnih koristi u obliku smanjenja operativnih troškova i povećanja komfora, ovaj pristup pridonosi i širem cilju tranzicije prema zelenoj i održivoj budućnosti, postavljajući sveučilište kao primjer dobre prakse u zajednici i među institucijama visokog obrazovanja.

13. Zaključak

Predloženi razvojni program za Sveučilište u Dubrovniku temelji se na analizama trenutnog stanja i procjenama potreba koje su izvedene iz dosadašnjih upravljačkih iskustava, kao i iz širokog spektra konzultacija s različitim dionicima. Za uspješnu realizaciju zacrtanih ciljeva ključna će biti suradnja svih aktera unutar sveučilišne zajednice. Konsenzus među rektorom, njegovim timom, voditeljima sastavnica, te svim zaposlenicima Sveučilišta potrebno je usmjeriti na promicanje Sveučilišta kao međunarodno prepoznate institucije otvorene za suradnju koja kontinuirano postavlja nove standarde u znanstvenoj izvrsnosti, provodi nastavne programe koji su prilagođeni potrebama studenata i aktivno doprinosi društvenom razvoju kroz svoju društvenu misiju.

prof.dr.sc. Nebojša Stojčić