

SVEUČILIŠTE U SPLITU

PROGRAM RADA KANDIDATA ZA REKTORA SVEUČILIŠTA U SPLITU Za razdoblje od *1. listopada 2026. do 30. rujna 2030.*

Prof. dr. sc. Mile Dželalija

Redoviti profesor u trajnom izboru
Sveučilište u Splitu, Prirodoslovno-matematički fakultet

23. travnja 2026.



NASLJEDE

Tijekom mandata rektora, prof. dr. sc. Dragana Ljutića, Sveučilište u Splitu doživjelo je razvoj na temeljnim misijskim područjima. Sudjelovanje u kompetitivnom EU projektnom financiranju znatno je poraslo, broj znanstvenih radova s inozemnim partnerima kontinuirano raste, a razvoj Centra izvrsnosti za znanost i tehnologiju, STIM, postao je prepoznatljiv model izgradnje istraživačkih kapaciteta svjetske razine. Izgrađeni su novi laboratoriji, ostvareni su novi i obnovljeni postojeći prostori te je nabavljena suvremena istraživačka oprema.

Uz ulaganja u temeljnu istraživačku infrastrukturu, ovo je razdoblje donijelo i prostorni razvoj Sveučilišta u široj regiji. Pokrenuti su novi studijski programi i uređeni prostori za izvođenje nastave te znanstvenog i stručnog rada u Makarskoj i Sinju, čime je Sveučilište proširilo svoje aktivnosti izvan Splita i postalo dostupnije studentima i strateškim partnerima iz cijele Dalmacije i šire. U tijeku su i planovi za razvoj sveučilišnih aktivnosti u drugim susjednim sredinama, što bi dodatno ojačalo akademsku i razvojnu ulogu Sveučilišta u dalmatinskom zaleđu. Ovo proširenje odražava stratešku viziju Sveučilišta kao pokretača ravnomjernog regionalnog razvoja i demografske obnove.

Sveučilište je postalo i aktivni partner regionalnog inovacijskog ekosustava. Ured za transfer tehnologije osnažen je i profesionaliziran, a kroz niz EU projekata u partnerstvu s gospodarstvom potvrđen je kapacitet za suradnju na složenim izazovima. Istovremeno, Sveučilište je postalo ravnopravni osnivački partner SEA-EU saveza devet europskih sveučilišta, otvarajući studentima konkretne prilike za studiranje i istraživanje diljem Europe, a svojim zaposlenicima uspostavljanje snažnih međunarodnih suradnji. Erasmus+ mobilnost rasla je iz godine u godinu, pokrenuti su novi zajednički međunarodni studijski programi, a čitav niz aktivnosti uspješno je privukao darovite studente iz Hrvatske i inozemstva.

Značajno su unaprijeđeni odnosi s Gradom Splitom, Splitsko-dalmatinskom županijom i tijelima državne uprave, a Sveučilište je pozicionirano kao relevantan i vjerodostojan glas u kreiranju javnih politika. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete razvio se u funkcionalan okvir prepoznat na nacionalnoj razini. Sveučilište u Splitu ulazi u novo poglavlje ojačano izvršnošću u znanosti i umjetnosti, europskom prisutnošću, brigom za studente i zajednicu te institucijskom zrelošću izgrađenom kroz cijelo ovo desetljeće.

I. UVOD, VIZIJA I STRATEŠKA ORIJENTACIJA

1. Kontekst i temelji programa

Sveučilište u Splitu, osnovano 1974. godine, u više od pola stoljeća izgradilo je prepoznatljiv akademski identitet te postalo nezamjenjiv pokretač razvoja Splita, Dalmacije i šire regije. Danas Sveučilište, s oko 20.000 studenata, sedamnaest znanstveno/umjetničko-nastavnih sastavnica, Sveučilišnom knjižnicom, Studentskim centrom te, rastućim istraživačkim potencijalima, stoji na pragu novog razvojnog ciklusa koji zahtijeva dva nerazdvojna uporišta: očuvanje svih stečenih kompetencija i rezultata te ubrzani razvoj za pozicioniranje kao jedne od najbrže rastućih akademskih zajednica u Europskom prostoru visokog obrazovanja.

Nalazimo se u vremenima iznimnih globalnih promjena. Digitalna transformacija, zelena tranzicija, demografski izazovi i brzi razvoj umjetne inteligencije nisu tek obične vanjske prilike i prijetnje. To su snažna djelovanja koja od svih sveučilišta traže jasno pozicioniranje, akademsku kompetentnost i razumijevanje, te stratešku smjelost. Sveučilišta koja takve izazove prihvate i kompetentno djeluju bit će ona koja će razvojno oblikovati gospodarstvo, društvo i demokraciju.

Ova kandidatura počiva na dubokom osjećaju odgovornosti za akademsku zajednicu, za studente i za budućnost društva i Republike Hrvatske. Program je rezultat višegodišnjeg iskustva u sustavu znanosti i visokog obrazovanja u Hrvatskoj, Europi i svijetu, intenzivnih konzultacija s ključnim partnerima u Hrvatskoj i EU institucijama te sustavne analize stanja i strateških dokumenata koji definiraju razvoj sveučilišta i društva za ovo desetljeće i dalje.

Program se temelji na tri uvjerenja:

- (1) Izvrsnost se multiplicira kada su istraživanja, inovacije i druga stvaranja, studiranje i društvena odgovornost u međusobnoj harmoniji s izvrsnosti u znanosti i umjetnosti kao temeljem iz kojeg sve ostale misijske komponente izrastaju.
- (2) Sveučilište u Splitu postat će referentna točka za više strateških tematskih područja unutar Europskog prostora visokog obrazovanja.
- (3) Ubrzani razvoj moguć je samo uz participativno i kompetentno upravljanje koje uključuje sve dionike, studente, zaposlenike, alumne, aktivne umirovljenike, vanjske partnere, gospodarstvo i lokalnu zajednicu, kao i sadašnje i prethodne uprave Sveučilišta.

2. Zašto izvrsnost u znanosti i umjetnosti dolazi prva?

Ovaj program prezentira izvrsnost u znanosti i umjetnosti kao jedan od četiri oslonca izvrsnosti, koji je temelj za ostale misijske oslonce Programa. Izvrsnost u znanosti i umjetnosti je stvaralački princip cijelog programa.

Bez izvrsnosti u znanosti i umjetnosti na razini europskih standarda, nastava bi s vremenom sve više postajala obično prikazivanje tuđih spoznaja. Prijenos znanja, novih tehnologija i drugih oblika stvaralaštva prema gospodarstvu i društvu postao bi posredništvo bez dubokih strateških sadržaja.

Ostala tri oslonca izvrsnosti ovog programa su izvrsnost u inovacijama i prijenosu; studenti i izvrsnost studiranja; te izvrsnost u društvenoj ulozi. Sva tri se izravno oslanjaju i razvijaju na temelju izvrsnosti u znanosti i umjetnosti, koja se ustrajno potiče i razvija.

3. Sveučilište u Splitu 2030. – vizija

Vizija našeg programa: Sveučilište u Splitu 2030. je najbrže rastuće središte znanosti, umjetnosti te inovacija i drugih oblika originalnog stvaralaštva u Europskom prostoru visokog obrazovanja, što se potvrđuje mjerljivim znanstvenim i umjetničkim ishodima, studiranjem i konkretnim doprinosom održivom razvoju gospodarstva i društva.

Ova vizija ostvaruje se kroz četiri dimenzije, od kojih svaka raste iz temelja izvrsnosti znanosti i umjetnosti:

- Znanstveno i umjetničko sveučilište europske klase, kao relevantni dionik Europskog istraživačkog prostora (ERA, *European Research Area*), s rastućim udjelom u Obzoru Europa, ERC projektima (*European Research Council*), MSCA (*Marie Skłodowska-Curie Actions*) i drugim EU i relevantnim međunarodnim programima.
- Inovativno i poduzetničko sveučilište, kao funkcionalni ekosustav koji pretvara znanstvene i umjetničke ishode u vrijednosti za gospodarstvo i društvo.
- Studijski programi budućnosti i cjelovita briga o studentima, koji su utemeljeni na ishodima znanosti i umjetnosti, usklađeni s EQF/HKO okvirima (*European Qualifications Framework / Hrvatski kvalifikacijski okvir*), a prikazani korištenjem Europskog instrumenta kompetencija i zanimanja (ESCO, *European Skills, Competences, and Occupations*) te dostupni kroz SEA-EU (*European University of the Seas*) i druge suradnje, kao i digitalne oblike mobilnosti.
- Društveno odgovorno sveučilište, kao ustanova s legitimitetom koji izvire iz stvarnog znanja, vještina i akademskog integriteta.

4. Misija

Razvijati, širiti i primjenjivati znanja i tehnologije u korist gospodarstva i društva kroz izvrsnost u znanosti i umjetnosti te inovativnosti i drugim oblicima stvaralaštva, razvijati izvrsnost u studiranju i odnosu prema studentima, sve utemeljeno na vrijednostima akademskih sloboda i integriteta, međusobnog poštovanja i etike, uključivosti te održivog razvoja.

5. Temeljna načela djelovanja

Program rektora zasnivamo na pet temeljnih načela:

Načelo	Značenje
Razumijevanje i potpora	Aktivna i kontinuirana komunikacija s čelnicima sastavnica i akademskom zajednicom; participativno donošenje odluka; briga za integritet, dobrobit i mentalno zdravlje zaposlenika i studenata; potpora gospodarstvu i društvenoj zajednici.
Osnaživanje i savjetovanje	Uklanjanje prepreka koje priječe razvoj izvrsnosti; stvaranje instrumenata potpore za razvoj Sveučilišta do svjetske klase, a koji se nude sastavnicama te znanstvenim i umjetničkim grupama kao upute sa standardima, smjernicama i potpori.
Izvrsnost i	Razvoj izvrsnosti na postojećim ishodima; sustavna podrška inovativnosti i

razvoj	drugim oblicima originalnog stvaralaštva; poticanje izvrsnosti u znanosti i umjetnosti kao temelju za sve ostale dimenzije izvrsnosti; jasni kriteriji vrjednovanja.
Kultura kvalitete	Primjena novih ESG standarda (<i>European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA</i>) i EU standarda u svim akademskim procesima; trajna obuka; učinkovito upravljanje osiguravanjem kvalitete; jednostavni i učinkoviti sustavi praćenja postignuća i usmjeravanja.
Zakonitost i otvorenost	Javno i odgovorno služenje; poštivanje zakona, propisa i etičkih standarda; redovito javno izvještavanje o postignutim ishodima; relevantni podaci dostupni akademskoj zajednici u realnom vremenu.

6. Struktura programa

Program je organiziran kao integrirani razvojni plan kojem izvrsnost u znanosti i umjetnosti čini temelj, a ostali misijski oslonci izrastaju iz temeljne izvrsnosti:

#	Misijski oslonac	Značenje
I.	Izvrsnost u znanosti i umjetnosti	Temelj za ostale oslonce: istraživačka i umjetnička kultura, mladi znanstvenici i umjetnici, infrastruktura, internacionalizacija, digitalizacija i razvoj umjetne inteligencije.
II.	Inovacije, drugi oblici stvaralaštva te prijenos na gospodarstvo i društvo	Rezultati znanosti i umjetnosti pretvaraju se u vrijednosti u potpori Ureda za transfer tehnologije, inkubatora i partnerstava ili kroz slobodno korištenje za potrebe društva.
III.	Studenti i izvrsnost studiranja	Poticanje osuvremenjivanja metoda studiranja; istraživačko, problemsko i projektno studiranje; istraživački utemeljeni studijski programi; doktorske škole; kratki programi; razvoj karijera do zapošljavanja.
IV.	Sveučilište kao ključni dionik društva	Legitimitet Sveučilišta u javnoj sferi dolazi iz izvrsnosti u znanosti i umjetnosti, inovacija i drugih oblika stvaralaštva te akademskog integriteta.

Pored dijela ovog programa koji se odnose na misijske oslonce, program sadržava i odlomak o osiguravanju kvalitete, komunikacijskoj strategiji i osnovnim elementima učinkovitog upravljanja.

II. IZVRSNOST U ZNANOSTI I UMJETNOSTI

Izvrsnost u znanosti i umjetnosti nije samo jedan od misijskih oslonaca već je temelj na kojemu počivaju ostala tri oslonca. Bez znanstvenih istraživanja i umjetničkog stvaralaštva na razini europskih i svjetskih standarda, nastava ulazi u rizik da postane reprodukcija tuđih otkrića, stvaranja i spoznaja; prijenos znanja i tehnologija prema gospodarstvu i društvu postaje posredništvo bez sadržaja; a uloga sveučilišta u društvu svodi se na simboličnu prisutnost. Ovaj program gradi sve razvojne dimenzije na čvrstim osnovama znanosti i umjetnosti.

1. Naše obraćanje mladim znanstvenicima i umjetnicima

Poruka mladim znanstvenicima i umjetnicima u ranoj fazi razvoja karijera:

U suradnji s čelnicima sastavnica, ovaj program predviđa sustavno oslobađanje vremena za znanstveni i umjetnički rad te unaprjeđenje uvjeta za takav rad mladim znanstvenicima i umjetnicima. Administrativne i birokratske prepreke bit će prepoznate i uređivane u razgovoru s vama i vašim predstavničkim tijelima. Sustav vrjednovanja bit će proširen tako da, uz postojeće nacionalne standarde, prepoznaje i priznaje raznolikost znanstvenih i umjetničkih doprinosa, a ne samo broj publikacija i sličnih kvalitativnih rezultata.

Institucionalna potpora mladim znanstvenicima i umjetnicima nije uvjetovana. Svaki aktivni mladi znanstvenik i umjetnik koji treba podršku imat će jasne kanale, transparentne instrumente i konkretne odgovore. To je organizacijska obveza ovog programa, mjerljiva i javno praćena.

2. Kultura odnosa prema znanosti i umjetnosti

Kultura rada u znanosti i umjetnosti označava izvrsnost koju svakodnevno prepoznajemo, priznajemo, podupiremo, promoviramo i nagrađujemo. Ovaj program postavlja jasan cilj da do 2030. godine Sveučilište u Splitu postane ustanova koja ima prepoznatljivu kulturu izvrsnosti u znanosti i umjetnosti, u kojoj se ambiciozna istraživačka pitanja i stvaralaštvo smatraju standardnom i poželjnom praksom.

Savjetodavna grupa

Sveučilište gradi svoju znanstvenu i umjetničku strategiju kao dobrovoljni putokaz sa standardima i smjernicama za sastavnice i znanstvene/umjetničke grupe, usklađen s nacionalnim i Europskim prioritetima. Strategija definira prioriteta znanstvena i umjetnička područja, plan razvoja mladih znanstvenika i umjetnika, infrastrukturne potrebe, potrebe gospodarstva i društva, ciljeve internacionalizacije i mjerljive godišnje pokazatelje.

Na razini Sveučilišta osnovat će se Savjetodavna grupa za znanost i umjetnost koja savjetuje i pomaže sastavnicama izgrađivati i provoditi znanstvene i umjetničke strategije, uočava neiskorištene potencijale te savjetuje rektora, prorektore i čelnike sastavnica o prioritetima razvoja. Čelnici sastavnica i vijeća biraju, usklađuju i odlučuju u skladu sa svojim interesima i prioritetima.

Usmjerenje primjerima

Svaka sastavnica i njihovi čelnici zadržavaju potpunu autonomiju u definiranju vlastitih znanstvenih/umjetničkih prioriteta. Ured za potporu znanstvenom i umjetničkom stvaralaštvu, tematski centri izvrsnosti i svi drugi mehanizmi koje ovaj program uvodi zamišljeni su kao podrška

sastavnicama i njihovim čelnicima, uz puno uvažavanje njihove autonomije u odlučivanju o načinu i opsegu njihovog korištenja.

Suglasnost rektora s čelnicima sastavnica

Ovaj program uvodi uvođenje godišnjih suglasnosti između rektora i čelnika svake sastavnice u kojima je definirano sve što sveučilišne službe isporučuju sastavnici, što sastavnica uzajamno čini (npr. sudjelovanje u ciklusima kvalitete, izvještavanje), a što je autonomija i odgovornost sastavnice.

Suglasnosti se zasnivaju na temeljnim principima znanstvene/umjetničke kulture.

3. Organizacijski razvoj znanstvene i umjetničke funkcije

Fragmentacija znanstvenih/umjetničkih kapaciteta unutar i između sastavnica jedan je od najvećih strukturnih izazova. Ovaj program nudi smjernice za sustavnu reorganizaciju koja okrupnjava kapacitete uz zadržavanje potpune autonomije sastavnica.

Organizacijski razvoj provodi se konsenzusom i interesom svake pojedine sastavnice i znanstvenih/umjetničkih grupa. Tematski centri izvrsnosti osnivaju se samo na inicijativu znanstvenih/umjetničkih grupa, a uz standarde i smjernice Sveučilište osigurava okvir i resurse.

Tematski centri izvrsnosti

Na iskustvima razvijenih europskih sveučilišta i prilagođenom inovativnom modelu, ovaj program predviđa mogućnost osnivanja tematskih centara izvrsnosti, kao virtualne strukture unutar Sveučilišta, između sastavnica ili unutar jedne sastavnice, te u partnerstvu s vanjskim grupama. Tematska područja za koja se mogu osnivati centri izvrsnosti navedena su samo kao primjer: more i obala, digitalna tranzicija i umjetna inteligencija, zdravlje, biomedicina, zelena tranzicija, društveni razvoj i kulturna baština, sigurnost i obrambene tehnologije, te sva druga područja koja udovoljavaju standardima i smjernicama. Poziv za osnivanje tematskog centra izvrsnosti bit će otvoreni natječaj uz jasne standarde i smjernice. Svaka znanstvena/umjetnička grupa ili više njih u suradnji s partnerima, unutar jedne ili više sastavnica, može predložiti osnivanje tematskih centara izvrsnosti.

Svaki tematski centar izvrsnosti, u skladu s vlastitim interesima, može imati vlastiti proračun, zajedničku infrastrukturu, zajedničke postdoktorske programe, kratke obuke te voditelja koji izravno odgovara rektoru.

STIM, Znanstveno-istraživački centar izvrsnosti za znanost i tehnologiju

Centar izvrsnosti za znanost i tehnologiju, integracija Mediteranske Regije, STIM, je osnovan Odlukom Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta 10. studenoga 2014. godine, nakon provedenog međunarodnog vrjednovanja od strane Agencije za znanost i visoko obrazovanje. STIM kroz projektne linije (STIM-REI 2017-2023 i STIM-REI 2.0 2023.-2026.) provodi jedinstvenu integraciju istraživanja, inovacija, edukacije i transformacije.

Ovaj program predviđa daljnji razvoj djelovanja Centra kao primjera koji daje okvir za razvoj mladih znanstvenika i umjetnika, razvoj i provođenje projekata, razvoj inovacija i drugih oblika stvaralaštva te njihovih prijenosa u gospodarstvo i društvo.

4. Ured za potporu znanstvenim/umjetničkim projektima

Ovim programom predlažemo osnivanje samoodrživog, namjenskog Ureda za potporu znanstvenim/umjetničkim projektima kao stručnu uslužnu infrastrukturu, koja povezuje grupe specijaliziranih savjetnika koji istraživačima pružaju stručna savjetovanja pri pripremi, prijavi i provedbi projekata.

Ured uključuje savjetnike za Obzor Europa (po klasterima) i ERC projekte, MSCA koordinatore, savjetnika za HRZZ i druge nacionalne programe, NATO SPS (NATO Science for Peace and

Security), stručnjaka za upravljanje podacima te savjetnika za intelektualno vlasništvo. Svaki član Ureda prolazi godišnju obuku i razmjene sa sličnim uredima europskih partnerskih ustanova.

5. Mladi znanstvenici i umjetnici kao ključ stvaralačke budućnosti

Mladi znanstvenici i umjetnici nisu samo budućnost Sveučilišta već sadašnjost i budućnost Hrvatske. Kvaliteta doktoranada, postdoktoranada te docenata i drugih mladih znanstvenika/umjetnika u ranoj fazi razvoja karijere, koje institucija privuče i zadrži, određuje stvaralačku snagu sljedećih desetljeća. Svaka administrativna, financijska, kulturna ili druga prepreka na njihovu putu razvoja i stvaranja izravno oštećuje budućnost Sveučilišta i Hrvatske.

Mjera	Značenje
Smanjenje birokratskih prepreka	Svakom mladom znanstveniku/umjetniku olakšat će se pripreme za: prijave projekata na vanjske programe, pokretanje start-up tvrtki, i stvaranje rezultata s velikim potencijalima odjeka u svijetu.
Program za početne projekte	Mali institucionalni projekti za mlade znanstvenika/umjetnike bez vlastitog projekta. Vrijednovanje je zajedničko, s povratnom informacijom svim kandidatima. Biti dobitnik je javno prepoznata čast. Primatelji potpora prijavljuju vanjski projekt u zadanim rokovima.
Razvoj ambicija	Svaki docent u ranoj fazi razvoja koji razvija novu znanstvenu/umjetničku liniju, neovisno o tome vodi li isto odmah projektnoj prijavi, ima pravo pregovarati o smanjenju nastavnih obveza u nekom vremenu.
Individualni razvojni plan	Formalni godišnji individualni razvojni plan s mentorom i odgovarajućim savjetnikom Sveučilišta. Definiraju se stvaralački ciljevi, plan usavršavanja i karijerna putanja. Mladi znanstvenik/umjetnik sudjeluje u izradi, razvoju i promijeni vlastitog plana.
Savjetodavna grupa za mlade znanstvenike i umjetnike	Samostalno formalno tijelo s izravnim pristupom rektoru. Plan rada zajednički razvijen s rektorom, prorektorima i čelnicima sastavnica. Zapisnici sjednica se objavljuju. Sastanci rektora sa Savjetodavnom grupom najmanje dva puta godišnje. Godišnje javno izvješće o položaju i razvojnim potrebama mladih znanstvenika/umjetnika u ranoj fazi razvoja karijera.
Mentorska mreža seniorskih znanstvenika i umjetnika	Svaki mladi znanstvenik/umjetnik u ranoj fazi razvoja ima pravo na mentora izvan neposrednog mentora/tutora, koji je seniorski znanstvenik/umjetnik i pruža neovisno karijerno savjetovanje.
Uzori u znanosti i umjetnosti	Godišnji, prestižni dobrovoljni program za vrhunske znanstvenike/umjetnike sa Sveučilišta i svih sastavnica; fokusirano mentorstvo; prioritetni pristup infrastrukturi; vršnjačko učenje (<i>peer learning</i>) i izravni kontakt kod rektora. Cilj je stvoriti uzore.

Godišnje nagrade za izvrsnost mladih znanstvenika/umjetnika	Nagrade za najboljeg asistenta, višeg asistenta i docenta u ranoj fazi razvoja karijere. Javna svečanost, medijska vidljivost, novčana nagrada.
Modul upravljanja i poduzetništva	Razvoj kratkog modula za mlade znanstvenike i umjetnike: upravljanje projektima, vođenje tima, prijenos znanja i tehnologija, akademsko poduzetništvo, etika i akademski integritet.
Umrežavanje s gospodarstvom, alumnama, partnerima i aktivnim umirovljenicima	Godišnji strukturirani događaj koji spaja mlade znanstvenike/umjetnike s poslodavcima, alumnama, partnerima i aktivnim umirovljenicima, stvarajući karijernu orijentaciju.

6. Doktorska škola Sveučilišta u Splitu

Doktorski programi ostaju u ingerenciji sastavnica, uz mogućnost koordinacije kroz Doktorsku školu koja osigurava zajednički standard kvalitete i smjernice. Doktorska škola uvodi:

- Pisani mentorski sporazum s definiranim ciljevima, rokovima i pravima doktoranda, uključujući pravo na promjenu mentora.
- Godišnji formalni pregled napretka s tročlanim povjerenstvom (s međunarodnim članom za doktorande u EU projektima).
- Izborne nastavne sadržaje na engleskom jeziku i aktivno privlačenje inozemnih doktoranada.
- Financijsku sigurnost, kojom svaki aktivni doktorand ima pristup financiranju, projektu, stipendijama, asistentskoj poziciji ili kombinaciji navedenog.

7. Europski *tenure-track* sustav za mlade znanstvenike i umjetnike

Po modelu vrhunskih europskih sveučilišta, program predviđa strukturirani europski *tenure-track* za više asistente i docente u ranoj fazi razvoja karijere, koja uključuje jasni petogodišnji razvoj s definiranim ishodima, zaštitu od preopterećenja nastavom u prvim godinama znanstvenog i umjetničkog djelovanja, garantirani pristup infrastrukturi i podršci kroz Ured za potporu znanstvenom i umjetničkom projektnom stvaralaštvu.

8. Znanstvena i umjetnička infrastruktura

- Katalog sveučilišne infrastrukture za znanost i umjetnost uz mogućnost javnog pretraživanja kroz digitalnu bazu; mladim znanstvenicima/umjetnicima osiguran pristup ravnopravno sa seniorskim zaposlenicima, uz poštivanje autonomije i odgovornosti sastavnica.
- Zajednička sveučilišna infrastruktura, centralni servisni centri za skupu opremu koja se dijeli između sastavnica.
- Članstva u međunarodnim kolaboracijama i mrežama, uz pristup opremi.
- Digitalizacija procesa, elektronički izvještaji, FAIR načela za podatke, digitalni repozitorij.
- Zelena tranzicija infrastrukture, energetska učinkovitost laboratorija, solarna energija, pametno upravljanje potrošnjom.

9. Otvoreno publiciranje, integritet i međunarodna suradnja

Ovim programom, Sveučilište uvodi smjernice za pohranu publikacija u institucijskom repozitoriju, Plan upravljanja podacima za sve financirane projekte te obuku o akademskom integritetu u svim

doktorskim programima. Internacionalizacija istraživanja podupire se odgovarajućim centrom za dolazne inozemne istraživače i njihove obitelji te mapom alumni istraživača diljem svijeta.

10. Istraživačko studiranje i popularizacija

Problemsko, projektno i istraživačko studiranje je smjernica modernizacije studiranja. Time je istraživačka aktivnost vidljiva i relevantna za studente, a studenti dobivaju iskustvo znanja u nastajanju. Godišnji studentski istraživački simpozij, sveučilišni tečajevi istraživačkih metoda i Festival znanosti Sveučilišta u Splitu operacionaliziraju tu politiku prema akademskoj zajednici i javnosti.

Izvrsnost u znanosti i umjetnosti je kultura koja se svakodnevno razvija. Svaka mjera u ovom poglavlju ima odgovornu osobu, jasan rok i mjerljivi ishod.

III. INOVACIJE, DRUGI OBLICI STVARALAŠTVA I PRIJENOS NA GOSPODARSTVO I DRUŠTVO

Ovaj važni misijski oslonac pretvara znanstvene i umjetničke kapacitete Sveučilišta u konkretnu vrijednost: razvoj novih radnih mjesta, nove tvrtke, politike zasnovane na dokazima, regionalni razvoj, ponosno društvo te demokratsku dobrobit u društvu.

Prijenos nije jednokratni niti jednosmjernan čin već predstavlja dugotrajnu institucijsku kulturu suradnje s gospodarstvom, javnim sektorom i civilnim društvom u kojoj Sveučilište nije isporučitelj gotovih rješenja, nego ravnopravni partner u rješavanju složenih izazova.

Sve mjere u ovom poglavlju izravno su usklađene s Katalogom ciljeva i pokazatelja MZOM-a (2024.), Strateškim ciljem 2 (SC2): Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture te s Nacionalnom razvojnom strategijom RH 2030., Strategijom pametne specijalizacije (S3 RH) te strateškim dokumentima Europske unije.

1. Strateška orijentacija na stvaranje novih vrijednosti

Sveučilišta koja su tijekom zadnjeg desetljeća ostvarila najveći napredak imaju sličnu sustavnu politiku kojom većinu svojih projekata promatraju i kao potencijalni izvor primijenjene vrijednosti za gospodarstvo i društvo, a ne isključivo za akademske publikacije. Ovdje nije riječ o komercijalizaciji akademskih sloboda, već o njihovoj nadopuni i osnaživanju.

Ovaj program predlaže usvajanje politika inovacija i stvaranja te prijenosa znanja i tehnologija kojom se definiraju prava i obveze istraživača u pogledu intelektualnog vlasništva, mehanizmi komercijalizacije rezultata, zaštita akademske slobode, etički okvir suradnje s privatnim sektorom i pravila raspodjele prihoda od komercijalnih aktivnosti.

Treća misija kao ravnopravna akademska aktivnost

Treća misija sveučilišta (inovacije i druga originalna stvaralaštva, transfer znanja i tehnologija na gospodarstvo i društvo te šira suradnja s društvom) mora biti prepoznata kao ravnopravna akademska aktivnost, uz znanstveni/umjetnički rad i nastavu. Aktivnosti transfera znanja i tehnologija (mentorstvo start-up-a, suradnja s gospodarstvom, savjetovanje) uključuju se u sustav vrjednovanja sukladno principima i politikama Europske unije i Hrvatske.

Inovacijska i stvaralačka kultura kao strateška prednost

Inovacijska i stvaralačka kultura nastaje u laboratorijima, radionicama i predavaonicama. Sveučilište ovim programom planira sustavno graditi tu kulturu kroz:

- Vidljivost inovacijskih uspjeha. Svaka uspješno licencirana tehnologija, svaka pokrenuta nova tvrtka i svaka politika zasnovana na znanstvenom/umjetničkom radu komuniciraju se kao institucionalni ponos, a ne kao iznimka ili marginalni događaj.
- Nagradu za inovativnost. Godišnja institucionalna nagrada za najboljeg inovativnog znanstvenika i umjetnika, najboljeg studentskog poduzetnika i najuspješniju suradnju s gospodarstvom i javnim sektorom.
- Poduzetničko obrazovanje. Kratki moduli o inovacijama, zaštiti intelektualnog vlasništva i akademskom poduzetništvu dostupni su svim zaposlenicima i studentima.

Savjetodavna grupa za razvoj prijenosa znanja i tehnologija

Ovim programom planiramo osnivanje Savjetodavne grupe za razvoj prijenosa znanja i tehnologija na gospodarstvo i društvo, koja savjetuje te koja pomaže sastavnicama i znanstvenim/umjetničkim grupama u otkrivanju prilika i potencijala za prijenos specifičnih znanja, tehnologija i drugog



stvaralaštva, uočava neiskorištene potencijale te savjetuje rektora, prorektore i čelnike sastavnica o prioritetima. Čelnici sastavnica i njihova vijeća biraju, usklađuju i odlučuju u skladu sa svojim interesima i prioritetima.

2. Stvaralački ekosustav

Stvaralački ekosustav je međusobno povezana mreža stručnjaka, instrumenata i kultura koji zajedno pretvaraju znanje, tehnologiju i druga stvaralaštva u vrijednost. U skladu s ovim programom Sveučilište u Splitu gradi integrirani ekosustav čiji su ključni elementi:

Komponente	Značenje
Ured za transfer tehnologije (UTT)	Jezgra ekosustava: identifikacija rezultata s potencijalom komercijalizacije, upravljanje intelektualnim vlasništvom (patenti, licence, zaštitni znakovi, poslovne tajne), podrška osnivanju spin-off tvrtki, pregovaranje ugovora s industrijom. UTT ima jasnu liniju izvještavanja.
Stvaralački prostor	Virtualni prostor koji spaja znanstvene/umjetničke grupe, start-up-e, gospodarske partnere i investitore. Organizira <i>bootcampove</i> , <i>hackathone</i> , demonstracije znanja i tehnologija te radionice između gospodarstva i sveučilišta.
Predinkubacijski program	Strukturirani program za zaposlenike i studente koji imaju originalnu ideju i rješenja, ali nisu još spremni za spin-off ili start-up. Program uključuje vrjednovanje tržišnog potencijala, mentorstvo iskusnih poduzetnika i drugu potrebnu potporu.
Sveučilišni inkubator	Fizički i virtualni prostor (ured, laboratorij, zajednički rad) za aktivne spin-off i start-up tvrtke u prvim godinama poslovanja. Prikladni uvjeti najma; pristup opremi Sveučilišta; mentorska mreža.
Fond za rane faze	Institucionalni fond za projekte koji trebaju dokaz koncepta prije komercijalnog koraka ili slične prijave. Financira se iz vlastitih prihoda i/ili javno-privatnog partnerstva.
Alumni poduzetnička mreža i dijaspora	Mapa bivših studenata koji su osnovali tvrtke ili zauzimaju investicijske/upravljačke pozicije u gospodarstvu. Godišnji alumni poduzetnički događaj koji spaja ekosustav s dijasporom i alumnima.
Tematski centri izvrsnosti	Veza prema osloncu znanstvene/umjetničke izvrsnosti (Poglavlje II): Tematski centri izvrsnosti su organizacijska platforma za gospodarska partnerstva, zajedničke laboratorije i trans-disciplinarne primijenjene znanstvene/umjetničke aktivnosti.

Fizička i virtualna infrastruktura ekosustava

Stvaralački ekosustav zahtijeva odgovarajuće fizičke prostore koji simboliziraju i olakšavaju susret znanosti/umjetnosti, gospodarstva i društva. Sveučilište prepoznaje i razvija:

- Stvaralački prostor, kao stratešku suradnju s Gradom i Županijom za razvoj sveučilišnog prostora kao regionalnog stvaralačkog sustava.
- Zajednički laboratoriji s gospodarstvom, kao formalni okvir za osnivanje zajedničkih znanstvenih i razvojnih laboratorija s partnerima iz privatnog sektora unutar prostora Sveučilišta.
- Stvarna testna okruženja za Split kao okruženje za pametne gradske tehnologije, turizam, pomorska rješenja i kulturnu baštinu; suradnja s Gradom i Županijom, komunalnim poduzećima i turističkim dionicima.
- Virtualna platforma ekosustava, kao otvorena platforma koja prikazuje znanstvene/umjetničke kompetencije, dostupnu infrastrukturu, popis intelektualnog vlasništva i prilike za suradnju, što se planira otvoriti dostupno partnerima i investitorima.

3. Upravljanje intelektualnim vlasništvom (IP)

Usklađenost s Katalogom MZOM: SC2.2, Unaprjeđenje institucijskog upravljanja intelektualnim vlasništvom. Pokazatelji rezultata: broj patentnih prijava, broj drugih oblika IP-a, broj pokrenutih projekata transfera tehnologije i znanja. Pokazatelji ishoda: udio prihoda od transfera tehnologije u ukupnim приходima.

Intelektualno vlasništvo je institucionalna imovina. Sveučilište u Splitu uvodi sustavnu, transparentnu i na znanstvenike/umjetnike orijentiranu politiku upravljanja intelektualnim vlasništvom koja uravnotežuje institucionalne interese s poticajima za znanstvenike/umjetnike.

Politika intelektualnog vlasništva

- Jasna i javno dostupna Politika intelektualnog vlasništva, uključujući prava vlasništva, postupke otkrivanja, vremenske okvire odlučivanja i pravila raspodjele prihoda.
- Ostali oblici zaštite uključuju zaštitne znakove za sveučilišne brendove i programe, zaštitu softvera, bazi podataka, poslovnih tajni.
- Otvoreni inovacijski model, koji dobiva na vrijednosti za neke kategorije rezultata (posebno u javnom interesu, kao što su okoliš, javno zdravlje, kulturna baština). Sveučilište će razmotriti primjenu modela otvorenog stvaralaštva, što se odnosi na namjerno objavljivanje bez zaštite kako bi se maksimizirala društvena primjena.
- Ostali ključni elementi nakon analize stanja.

Projekti transfera znanja, tehnologija i drugog stvaralaštva

- UTT prati svaki projekt primjene, od tehničke validacije do tržišne pripreme.
- Sustavno praćenje i prijava na natječaje za transfer znanja i tehnologije (npr. HRZZ natječaji, MZOM, European Innovation Council (EIC)); UTT i Ured za potporu znanstvenom i umjetničkom projektnom stvaralaštvu surađuju na pripremi prijave.
- Za duboke tehnologije s visokim rizikom i visokim potencijalom, UTT prepoznaje kandidate i pomaže prijavi.

4. Institucionalni inovacijski ekosustav

Usklađenost s Katalogom MZOM: SC2.1, Poticanje primijenjenih istraživanja i projekata suradnje s gospodarstvom; SC2.3, Unaprjeđenje pružanja usluga na slobodnom tržištu. Pokazatelji: broj uspješnih prijava za primijenjene projekte, broj formalnih suradnji s



gospodarskim subjektima, broj ugovorenih usluga. Pokazatelji ishoda: udio prihoda od tržišnih usluga, broj radova s gospodarskim partnerima.

Suradnja s gospodarstvom nije samo izvor financiranja već mehanizam kojim Sveučilište ostaje relevantno za stvarne gospodarske izazove, privlači istraživačke teme koje imaju primijenjenu dimenziju i gradi ugled koji privlači studente i istraživače. Sveučilište uvodi sveobuhvatan okvir industrijskih partnerstava.

Industrijska doktorska istraživanja

Na primjeru razvijenih zemalja, ovim programom potičemo formalni program industrijskog doktorata: doktorand je zaposlen u tvrtki i istovremeno realizira doktorat na Sveučilištu. Tvrtka financira doktoranda, a Sveučilište osigurava akademski okvir i mentorstvo.

- Prednosti za gospodarstvo, dolaze od mogućnosti da doktorand donosi akademsku rigoroznost u gospodarski problem, a tvrtka dobiva visokokvalificirani kadar koji razumije i teoriju i praksu.
- Prednosti za Sveučilište se odnosi na istraživačke teme koje ostaju bliske stvarnim problemima, potencijalno generiranje prihoda za Sveučilište i sastavnicu, te jačanje mreže gospodarskih partnera.

Ugovorena istraživanja i konzultantske usluge

Sveučilište uvodi transparentan i atraktivan okvir za ugovorena istraživanja i konzultantske usluge koje istraživači pružaju tvrtkama i javnim tijelima:

- Standardizirani ugovorni okviri, kojima UTT razvija set standardnih ugovornih predložaka koji istraživačima i partnerima olakšava pregovaranje i ubrzava sklapanje.
- Zaštita akademske neovisnosti, što zahtjeva da svaki ugovor o suradnji eksplicitno štiti pravo istraživača na objavljivanje rezultata, slobodu metodologije i zabranu sponzoriranja zaključaka. Ovo je čvrsti institucionalni uvjet.
- Prihod od komercijalnih aktivnosti, uključujući definiranje raspodjele prihoda od ugovornih istraživanja i usluga.

Zajednički projekti s gospodarstvom i javnim sektorom

- Kompetitivni EU projekti s gospodarstvom, kojima Sveučilište sustavno traži gospodarske konzorcijske partnere za suradničke projekte Obzora Europa, ERC projekte i Interreg projekte i druge odgovarajuće projekte. UTT vodi registar zainteresiranih partnera po tematskim područjima.
- Definiranje strateških gospodarskih partnerstava, npr. digitalni sektor i umjetna inteligencija, pomorstvo, biomedicina, farmacija i zdravlje, turizam i ugostiteljstvo, prehrambena industrija, energetika, umjetnost, kulturna baština, i drugo što se nakon provedene analize pokaže partnerstvom od interesa..
- Druge mjere nakon analize.

5. Start-up i spin-off

Spin-off i start-up tvrtke su jedan od najsnažnijih mehanizama kojima neko sveučilište pridonosi regionalnom ekonomskom razvoju, zapošljavanju visokoobrazovanih kadrova i privlačenju investicijskog kapitala.

Poduzetničko obrazovanje za sve

- Sveučilišni trans-disciplinarni modul o istraživanju i poduzetništvu, svima dostupan, koji uključuje osnove inovacije, zaštite intelektualnog vlasništva, osnivanja tvrtki i privlačenja

financiranja. Sve uključujući stvarne primjere. Obuku provode iskusni poduzetnici i istraživači.

- Poticaj godišnjim sveučilišnim natjecanjima poslovnih ideja.
- Uvođenje programa kojim uspješni poduzetnici (uključujući alumne) borave na Sveučilištu kao mentori i gostujuće predavači; gradi se poduzetnička kultura kroz stvarne primjere.

6. Regionalni razvoj i suradnja s lokalnom zajednicom

Sveučilište u Splitu je temeljna razvojna ustanova Grada, Županije i regije. Takva pozicija nosi odgovornost koja se ne može ograničiti na publikacije i kvalifikacije. Ovaj program gradi Sveučilište kao strateškog partnera u razvoju regije.

Strateška partnerstva s lokalnom i regionalnom upravom

- Godišnji strateški dijalog rektora s Gradom Splitom, Splitsko-dalmatinskom županijom i susjednim jedinicama: prepoznavanje zajedničkih prioriteta, sufinanciranih projekata i javno naručenih istraživanja koja rješavaju konkretne lokalne probleme (promet, komunalni sustavi, kulturna baština, turizam, demografija, energija, zdravlje, hrana i drugo).
- Pred-komercijalna partnerstva, kojima Sveučilište i lokalna uprava razvijaju model u kojemu lokalna uprava naručuje istraživanje i razvoj novih rješenja za javne usluge (pametni gradovi, digitalna uprava, okoliš, ljudski potencijali, kulturna baština).
- Sveučilište kao ključna ustanova razvoja utvrđuje suradnju s Gradom i Županijom o uslugama, obvezama i zajedničkim ciljevima.

Kulturna baština, turizam i jadransko okruženje

Dalmatinska kulturna baština, mediteransko more i turizam jedinstvene su strateške prednosti koje su istovremeno istraživačke teme i ekonomski resursi. Ovim programom predviđamo iskorištavanje kroz:

- Istraživački program koji je orijentiran na more i obalu, kao primijenjeno istraživanje u morskome ekosustavu, ribarstvu, nautičkom turizmu, pomorskoj sigurnosti i obrani te klimatskim promjenama na Jadranu, u partnerstvu s relevantnim partnerima.
- Program digitalizacije kulturne baštine, koji označava sustavnu digitalizaciju, 3D modeliranja i virtualna iskustva za dalmatinsku kulturnu baštinu, u partnerstvu s ministarstvima, Gradom, Županijom, muzejima, UNESCO-m, i drugim relevantnim ustanovama.
- Turizam kao istraživačko područje, u kojem Sveučilište razvija istraživački program o održivom turizmu, mjerenju turističkog kapaciteta i razvoju visokokvalitetnog turizma koji smanjuje ovisnost o ljetnoj sezoni i povećava prosječnu potrošnju.

7. Znanje u službi javnog sektora i civilnog društva

Usklađenost s Katalogom MZOM: SC4.1, Rad na aktivnostima od nacionalnog značaja. Pokazatelji ishoda: broj projekata u okviru aktivnosti od nacionalnog značaja, broj formaliziranih suradnji s tijelima državne uprave.

Ovim se programom predlaže stvaranje okvira za usluge prijenosa za društvene potrebe.

Savjetovanje i analitičke podloge

- Sveučilište uvodi formalnu listu zaposlenika koji su dostupni kao stručni savjetnici tijelima državne i lokalne uprave, bez komercijalnog interesa, kao dio akademske i građanske odgovornosti.

- Zaposlenici koji žele komunicirati svoja rezultate prema kreatorima politika dobivaju institucionalnu potporu za pripremu kratkih, čitljivih preporuka na relevantne teme, a upućeno na: Sabor, Vladu RH, lokalnu upravu, EU institucije.
- Sudjelovanje u izradama strateških dokumenata RH i EU. Ovim programom predviđamo aktivno uključenje zaposlenika u savjetodavna tijela u Hrvatskoj i EU.

Društveno stvaralaštvo i civilno društvo

- Istraživački program društvenog stvaralaštva, tj. projekti koji razvijaju nova rješenja za društvene izazove (starenje, siromaštvo, dostupnost zdravstvene zaštite, inkluzija i drugo) u suradnji s nevladinim organizacijama i socijalnim ustanovama.
- Fizički i virtualni prostor koji spaja znanstvene/umjetničke grupe s civilnim društvom kroz zajedničke projekte.

Prijenos znanja i tehnologija je ugrađen u sam dizajn istraživanja. Sveučilište u Splitu do 2030. će imati prepoznatljiv stvaralački ekosustav koji privlači gospodarska partnerstva, stvara spin-off tvrtke, savjetuje javnu upravu i doprinosi demografskoj obnovi regije. Svaka mjera u ovom poglavlju ima odgovornu osobu (UTT, rektor, prorektori, čelnici sastavnica i voditelji grupa), mjerljive ishode usklađene s Katalogom MZOM-a, i obvezu godišnjeg javnog izvještavanja.

Izvrsnost u znanosti i umjetnosti (Poglavlje II) i Inovacije i prijenos na gospodarstvo i društvo (ovo poglavlje) zajedno grade platformu za sljedeća dva misijska oslonca: studenti i izvrsnost studiranja, te Sveučilište kao odgovorni dionik društva.

Sljedeće poglavlje razrađuje kako znanstvena/umjetnička i stvaralačka izvrsnost te inovacije i prijenos na gospodarstvo i društvo transformiraju nastavu i studiranje i privlače najbolje studente.

IV. STUDENTI I IZVRSNOST STUDIRANJA

Kvaliteta studiranja je iskustvo koje studenti nose cijeli život.

Treći misijski oslonac ovog programa gradi iskustvo koje je usklađeno s Europskim prostorom visokog obrazovanja, utemeljeno na ishodima učenja i istraživačkim spoznajama, digitalno kompetentno i socijalno uključivo. Sve mjere u ovom poglavlju izravno su usklađene s Katalogom ciljeva i pokazatelja MZOM-a (SC3): Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja, s novim nacrtom ESG, s Preporukom Vijeća EU o europskom sustavu osiguravanja kvalitete i priznavanja u visokom obrazovanju te s Bolonjskim procesom, EQF/HKO (*European Qualifications Framework / Hrvatski kvalifikacijski okvir*) okvirima i primjenom ESCO-a (*European Skills, Competences, and Occupations*).

1. Sveučilište europske klase sa studentima u središtu

Studenti su u središtu sveučilišnog djelovanja, a postaju suradnici u stvaranju sveučilišnog iskustva. Novi ESG eksplicitno zahtijevaju da studenti budu ravnopravni partneri u osmišljavanju, praćenju i poboljšavanju studijskih programa. Ovaj program tu načelnu odredbu provodi kroz konkretne mehanizme sudjelovanja, stvaranja fleksibilnih putanja i pojedinačnog razvoja.

Sveučilište u Splitu do 2030. godine unaprjeđuje iskustvo studiranja koje definirano kroz pet dimenzija izvrsnosti:

- Relevantnost prema potrebama gospodarstva i društva: programi koji su u dijalogu s tržištem rada, temeljeni na ishodima učenja u skladu sa složenošću na EQF/HKO razine i ESCO taksonomiju kompetencija.
- Znanstvena/umjetnička utemeljenost: studiranje koje je inspirirano i oblikovano stvarnim znanstvenim/umjetničkim radom.
- Digitalna kompetentnost: studenti koji završavaju naše programe imaju digitalne kompetencije sukladne EU DigComp 2.2 standardima i sposobnost kritičkog korištenja alata umjetne inteligencije.
- Internacionalizacija: iskustvo studiranja koje uključuje međunarodnu dimenziju kroz mobilnost, zajedničke programe u okviru SEA-EU saveza i drugih partnerstava.
- Uključivost i dobrobit: briga za svakog studenta, bez obzira na socijalni i ekonomski status, porijeklo, različite poteškoće ili obiteljske okolnosti.

2. Kvaliteta i modernizacija studijskih programa

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC3.1, Unaprjeđenje studija; SC3.4, Usmjeravanje studija prema kompetencijama tržišta rada. Pokazatelji: broj revidiranih studijskih programa, udio studija s EQF/HKO mapiranjem, udio kolegija s eksplicitnim ishodima učenja u ESCO okviru.

Revizija i osmišljavanje studijskih programa po novim standardima

Svi studijski programi Sveučilišta u Splitu prolaze sustavnu reviziju u mandatnom razdoblju prema načelima ESG: svaki program mora imati jasno definirane ishode učenja, relevantne za osobni razvoj i zapošljivost, usklađene s relevantnom razinom HKO-a/EQF-a. Revizija se provodi participativno, uz sudjelovanje studenata, poslodavaca i stručnih tijela, a rezultati se objavljuju u DEQAR bazi sukladno Preporuci Vijeća EU.

Ključne mjere:

- Sveučilišni okvir za osmišljavanje studijskih programa, standardi i smjernice za metodologiju oblikovanja programa na svim sastavnicama, u skladu s odgovarajućim ESG standardima.
- Svaka sastavnica izrađuje i javno objavljuje mapu ishoda učenja po razinama kvalifikacijskog okvira. Ovo je očekivani preduvjet za automatsko priznavanje diploma u Europskom prostoru.
- ESCO integracija u studijske programe, kojim se predlaže korištenje ESCO kompetencija, što studentima olakšava prezentaciju kompetencija poslodavcima i lakšem pristupu međunarodnim tržištima rada.
- Razvoj mikro-vjerodajnice (*micro-credentials*), kao skup kratkih programa u ključnim područjima, sukladno Europskim načelima za mikro-vjerodajnice.

Cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih

Sveučilište u Splitu pozicionira se kao vodeća institucija cjeloživotnog učenja u regiji. Sukladno Europskoj strategiji za kompetencije i potrebama regionalne ekonomije, potičemo:

- Posebne programe za javne službenike, nastavnike i učitelje.
- Programe prekvalifikacije i razvoja složenijih kompetencija za radnu snagu u tranzicijskim sektorima (digitalizacija, zelena energija, turizam).
- Pristupačne programe za povratnike na tržište rada, roditelje na porodiljnom dopustu i starije radnike u skladu s politikom uključivog visokog obrazovanja Bolonjskog procesa.
- Suradnju s HZZ-om i MRMS-om za razvoj programa priznavanja prethodnog učenja kao mehanizma pristupa obrazovanju i kvalifikacijama.

3. Razvoj nastavnika

Izvrsnost u znanosti i umjetnosti je temelj za izvrsnost u nastavi, ali za isto je potrebno jačanje metodičkih kompetencija, što zahtjeva sustavnu podršku i institucionalnu kulturu prema poučavanju. Ovaj program uvodi sustavne mjere podrške nastavnicima u nastavi, što je eksplicitni zahtjev ESG standarda 1.3 (Studento-centrično učenje, poučavanje i vrjednovanje) i 1.5 (Nastavno osoblje).

Savjetodavna grupa za dobrobit studenata i izvrsnost u nastavi

Ovim programom, Sveučilište u Splitu osniva Savjetodavnu grupu za dobrobit studenata i izvrsnost u nastavi kao stručno i savjetodavno tijelo koje podupire kulturu kvalitete u nastavi na svim sastavnicama te brigu za dobrobit svih studenata. Grupa predstavlja resurs koji nastavnicima nudi:

- Radionice i kratke programe razvoja (aktivno učenje, problemsko i projektno učenje, dizajn vrjednovanja i usklađivanje s predviđenim ishodima učenja, primjena alata umjetne inteligencije u nastavi i drugi suvremeni alati).
- Individualnu konzultativnu podršku za razvoj novih studijskih predmeta i reviziju postojećih.
- *Peer observation and learning* program, strukturirano zajedničko učenje u nastavi.
- Godišnju nagradu za izvrsnost u nastavi, institucionalno prepoznavanje inovativnih i izvrsnih nastavnika.
- Potporu za prijave odgovarajućih projekata na Erasmus+ i druge EU i međunarodne programe.

Digitalna transformacija nastave

Ovim programom planiramo izradu standarda i smjernica za digitalnu transformaciju nastave i studiranja, koja uključuje preporuke za:

- Digitalni standardi za studijske programe, digitalnu komponentu s ishodima, materijalima i mehanizmom povratne informacije.

- Razvoj digitalnih kompetencija nastavnog osoblja prema EU okviru, a Savjetodavna grupa organizira strukturirane kratke programe.
- Etičko i metodički utemeljeno korištenje alata umjetne inteligencije, uz definirane metodičke integracije s jasnim standardima i smjernicama akademskog integriteta.
- Sustavni razvoj digitalnih obrazovnih resursa koji su dostupni akademskoj zajednici.
- Dostupnost studija osobama s poteškoćama u razvoju po odgovarajućim EU načelima.

4. Studentska iskustva, mobilnost, internacionalizacija i SEA-EU savez

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC3.3, Povećanje međunarodne visokoobrazovne suradnje. Pokazatelji: broj odlaznih i dolaznih studenata u mobilnosti, broj zajedničkih studija u okviru SEA-EU i bilateralnih sporazuma, udio inozemnih studenata.

Internationalizacija studiranja u Europskom prostoru obrazovanja, koji teži automatskom uzajamnom priznavanju kvalifikacija, preduvjet je relevantnosti. Sveučilište u Splitu, kao suosnivač i punopravni partner SEA-EU saveza Europskih sveučilišta mora, ima jedinstvenu stratešku prednost biti nositelj ovih procesa.

SEA-EU, Europsko sveučilište mora

SEA-EU (*European University of the Seas*), savez devet sveučilišta iz devet Europskih zemalja (Hrvatska, Španjolska, Portugal, Francuska, Njemačka, Norveška, Poljska, Italija i Malta), predstavlja izravni operativni okvir za razvoj zajedničkih studijskih programa i novih generacija europskih diploma. Mjere:

- Nastavak razvoja zajedničkih studijskih programa, sukladno EU Preporuci, standardima i smjernicama.
- Virtualna razmjena i mješovita mobilnost, za studente koji iz ekonomskih, obiteljskih ili zdravstvenih razloga ne mogu fizički sudjelovati u mobilnosti, što je dio EU preporuka.
- Zajednički moduli i kratki programi na engleskom jeziku koji su otvoreni svim partnerima SEA-EU saveza, s uzajamnim priznavanjem ECTS bodova.
- Nastavak razvoja zajedničke digitalne platforme SEA-EU za studente i nastavnike.

Erasmus+ ciljevi

Cilj je nastaviti dinamiku povećavanja stope mobilnosti, uz odgovarajuće mjere:

- Sustavna vršnjačka potpora studentima za Erasmus+ prijave, kojom iskusni studenti pomažu studentima koji prvi put koriste takve mogućnosti.
- Financijska potpora za studente u nepovoljnom socioekonomskom položaju koji žele Erasmus+, dopunske stipendije.
- Erasmus+ za razvoj suradnji s partnerskim institucijama van Europe.

5. Studentska dobrobit, participacija i podrška

Usklađenost s novim ESG (standardi 1.3, 1.4, 1.6) i EU Preporukama o uključivosti. Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC3.2, Povećanje završnosti studiranja. Pokazatelji: stopa završnosti u roku, stopa zadržavanja, broj studenata koji koriste savjetovališne usluge.

Studento-centrični model podrške

Sveučilište uvodi integrirani model studentske podrške koji prati studenta kroz cijeli životni ciklus studija, od upisa do zapošljavanja:

- Integrirana studentska podrška, uključujući akademsko savjetovanje, psihološku podršku, savjetovanja o karijeri i financijskoj potpori, sve koordinirano kroz jedinstven Centar za studentsku podršku, a koji surađuje sa Studentskim centrom Split.
- Mentorski program, koji novim studentima daje priliku dobivanja studentskog mentora (kolegu iz viših godina) koji olakšava prijelaz i snalaženje u studijskom životu.
- Sustav ranog savjetovanja u poteškoćama u studiranju, što predstavlja automatiziranu analizu studentskog napretka te identifikaciju studenata koji ulaze u rizike poteškoća u ispunjavanju obaveza te se aktivira savjetodavna intervencija, čime se preveniraju problemi u studiranju.
- Mentalno zdravlje i dobrobit studentima, što uključuje suradnju s odgovarajućim stručnjacima, anti-stigma kampanje, pristupačne programe upravljanja stresom i druge aktivnosti koje se analizom pokažu potrebitima za dobrobit studenata. Novi ESG posebno naglašava "well-being" kao dimenziju kvalitete studiranja.
- Podrška studentima s posebnim potrebama, što uključuje analizu plana pristupačnosti kampusa i digitalne infrastrukture sukladno nacionalnim i međunarodnim načelima; jačanje brige za studente s posebnim potrebama na sastavnicama.

Studentska participacija u upravljanju

Novi ESG kroz standard 1.1 eksplicitno naglašava "strukturiranu, smislenu i vidljivu ulogu studenata" u svim mehanizmima osiguravanja kvalitete. Ovim programom nastavljamo u ustrajnom razvoju studentske uloge u osiguravanju kvalitete:

- Studenti sudjeluju u povjerenstvima za ocjenu studijskih programa kao ravnopravni članovi, sukladno ESG i EU Preporuci.
- Nastavak redovitih studentskih anketa, uključujući modernizaciju sustava, povećanje sudjelovanja studenata.
- Platforma za komentare studenata, koja je predstavljena institucionaliziranom platformom za prijedloge, pritužbe i inicijative studenata, s jasnim procedurama i rokovima odgovora.

Studentski standard i život

Kvaliteta studiranja se mjeri uspjesima kroz stjecanja svih predviđenih ishoda učenja i dodatnih životnih kompetencija. Dodatno tome, kvaliteta studiranja uključuje uvjete svakodnevnog studentskog života koji izravno utječu na akademski uspjeh i dobrobit studenata. U skladu s ovim planom, Sveučilište u Splitu u suradnji sa svojom sastavnicom, Studentskim centrom i drugim ključnim partnerima preuzima aktivnu ulogu u razvoju i dopunjavanju cjelovitog studentskog standarda i života primjerenog sveučilištu europske klase:

- Smještaj i prehrana čine temelj dostupnosti visokog obrazovanja. Ovaj program predviđa sustavni rad na povećanju kapaciteta i studentskog smještaja te na unaprjeđenju njegovih uvjeta, od fizičke opremljenosti soba i zajedničkih prostora do digitalne infrastrukture, društvenih i humanističkih sadržaja, kao i osobne sigurnosti. Studentski restorani razvijat će se prema načelima raznovrsne, pristupačne i nutritivno uravnotežene prehrane, uz proširenje kapaciteta i modernizaciju usluge. Sveučilište će zagovarati i poticati instrumente dodatne participacije u troškovima prehrane, smještaja i studiranja za sve studente, a posebno za studente slabijeg socioekonomskog statusa, čime se upisno i studijsko iskustvo stvara pravednijim i dostupnijim svima.
- Sportske aktivnosti i studentska rekreacija sastavni su dio zdravog studentskog života. Sveučilište planira proširiti dostupnost sportske infrastrukture, dvorana, sportskih terena i rekreacijskih površina, uz razvoj organiziranog sporta, sveučilišnih liga i nastupa na nacionalnim i međunarodnim sveučilišnim natjecanjima i rekreacijskim događajima. Programi rekreacije i aktivnog odmora bit će integrirani u kulturu svakodnevnog studentskog života kao instrument očuvanja zdravlja, prevencije stresa i jačanja otpornosti.

- Studentski život obogaćuju umjetnički, kulturni, duhovni, kreativni i društveni sadržaji koji grade identitet zajednice. Ovaj program podupire razvoj studentskih kreativnih klubova, udruga, zajednica i drugih inicijativa, organizaciju sveučilišnih priredbi, festivala i javnih događanja koji Sveučilište pozicioniraju kao živu akademsku zajednicu unutar grada Splita i šire zajednice.
- U skladu s ovim programom, posvetit ćemo pozornost i našim gostujućim i stranim studentima, kroz programe integracije, kulturu gostoprimstva i dostupnost svakodnevnih servisa. Split treba postati cjeloviti zdravi dom za sve studente, a ne tek prolazna destinacija. Cilj je okruženje u kojemu svaki student može učiti, rasti i živjeti punim kapacitetom, te time davati svoj doprinos razvoju zajednice u svakom smislu. Uključujemo standarde i potpore kojima želimo biti bolji od onih sveučilišta koja uzimamo kao uzor.

6. Zapošljivost, karijera i suradnja s alumnima

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC3.4, Usmjeravanje studija prema vještinama tržišta rada. Pokazatelji: udio diplomiranih zaposlenih 12 mjeseci od završavanja studiranja, broj partnerstava s poslodavcima, udio programa s eksplicitnom karijernom komponentom.

Karijerno praćenje razvoja studenata

U skladu s ovim programom, planiramo dati potporu u razvoju karijera studenata kroz profesionalnu potporu koja premošćuje studijsko i profesionalno iskustvo. Potpora uključuje:

- Individualno karijerno savjetovanje i izradu životopisa za aktivne i nedavno diplomirane studente.
- Bazu stažiranja i praksi u suradnji s regionalnim i međunarodnim poslodavcima, organiziranu pravično i s akademskim integritetom.
- Organiziranje godišnjih karijernih događaja koji spajaju studente s poslodavcima, uključujući alumni poduzetnike.
- Praćenje karijera diplomiranih studenata, koje uključuju praćenje karijera diplomiranih, a što je u skladu s preporukama Europske unije.

Dodatno, planiramo dalje razvijati alumni mrežu sve do strateškog institucionalnog kapitala:

- Digitalna alumni platforma s evidencijom, mogućnostima umrežavanja i karijernim prilikama.
- Alumni mentorski program za studente završnih godina.
- Alumni koji su osnivači tvrtki ili donositelji odluka uključuju se kao gospodarski mentori i gostujući predavači.
- Godišnji događaj s alumnima, što se može koristiti kao proslava zajednice i prilike za nova umrežavanja i daljnji razvoj.

7. Pristup i uključivost

Usklađenost s Bolonjskim procesom (Društvena dimenzija) i ESG (1.1, politika osiguravanja kvalitete mora biti usklađena s politikama društvene dimenzije). Usklađenost s odgovarajućim preporukama o uključivosti.

Demografska realnost regije, relativno visoka stopa odseljavanja i ekonomske nejednakosti te prostorna raspršenost studentske populacije postavlja posebnu odgovornost pred Sveučilište. Uključivost je etički zahtjev, ali je i preduvjet dugoročne demografske i ekonomske otpornosti regije.

- Zadržavanje i razvoj politike stipendija, što uključuje povećanje vlastitih stipendija za studente s otežanim socioekonomskim pristupom, uz pravične kriterije dodjele.

- Preporuka za fleksibilni studijski modalitet, uključujući kratke dodatne programe, online i hibridne oblike studija za studente koji rade ili imaju izazovne obiteljske obveze. Ovakav pristup predstavlja demografski i ekonomski instrument zadržavanja darovitih u regiji.
- Ravnopravnost u studijima kroz sustavno praćenje zastupljenosti po disciplinama po različitim kategorijama ugroženih skupina studenata.
- Internacionalizacija, što uključuje aktivno privlačenje darovitih stranih studenata kao obogaćivanje akademske sredine.



V. SVEUČILIŠTE KAO KLJUČNI DIONIK DRUŠTVA

Sveučilište u Splitu je ustanova koja je civilizacijska infrastruktura regije, s odgovornošću prema društvu koja je ista i jednaka odgovornosti prema akademskoj zajednici.

Četvrti misijski oslonac ovog programa predlaže dalje razvijati Sveučilište kao institucionalno odgovornog, demokratski utemeljenog i ekološki osviještenog dionika društva. Sve mjere usklađene su s Katalogom ciljeva MZOM-a (SC4), Jačanje društvene odgovornosti, s Ciljevima održivog razvoja UN-a, s Razvojnou strategijom Republike Hrvatske, strateškim dokumentima EU, te s temeljnim vrijednostima Europskog prostora visokog obrazovanja. Sve mjere počivaju na akademskim slobodama, akademskom integritetu, institucijskoj autonomiji, te javnoj odgovornosti.

Za potrebe jačanje uloge Sveučilišta, svih sastavnica, studenata i zaposlenika u društvu, ovim programom se predviđa ustrojavanje Savjetodavne grupe za jačanje društvene odgovornosti.

1. Akademske vrijednosti, integritet i demokratska kultura

U skladu s ovim programom, dalje ćemo razvijati Sveučilište koje ustrajno i snažno brani akademske vrijednosti, čime se ističe kao pouzdan partner studentima, zaposlenicima i društvu. Ovaj program dalje razvija institucionalnu kulturu prenošenja dobra na društvo, koja je eksplicitan odgovor na demokratske i etičke izazove 21. stoljeća.

- Provedba akademske etike sukladno Europskom kodeksu ponašanja za integritet istraživanja i vrijednostima Bolonjskog procesa.
- Uvođenje povjerenika za akademski integritet, što planiramo kao neovisnu funkciju koja treba štiti zaposlenike i studente od svih vrsta zlouporaba.
- Razvoj kulture anti-plagiranja i sprječavanja svih drugih oblika pogrešaka u akademskoj zajednici i društvu. Uveli bi se alati za prepoznavanje prisvajanja istina te stvaranja neistina.
- Promocija demokratske kulture, čime bi Sveučilište organiziralo javne tribine, rasprave i druge događaje za studente, zaposlenike i širu javnost. Na taj bi način Sveučilište bilo prepoznato kao prostor demokratske prakse, istine i integriteta.
- Zaštita akademskih sloboda i integriteta svih zaposlenika i studenata, što uključuje eksplicitnu institucionalnu politiku koja štiti znanstveno-istraživačku i umjetničku slobodu i akademsko djelovanje od svih oblika unutarnjih i vanjskih pritisaka.

2. Ravnopravnost, raznolikost i uključivost

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC4.2, Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti.

Sveučilište razvija i provodi plan za ravnopravnosti, što uključuje:

- Analiza i prikaz podataka o rodnoj raspodjeli po radnim mjestima, od asistenta do prorektora i rektora, kao i ostalih zaposlenika i studenata.
- Ciljane mjere povećanja zastupljenosti podzastupljenog spola na vodećim pozicijama u disciplinama s rodnom neravnotežom.
- Fleksibilni aranžmani rada za roditelje.
- Nulta tolerancija prema uznemiravanju i diskriminaciji, s povjerenikom za zaštitu dostojanstva, kao i novim mjerama prema lažnim prijavljivanjima, što je u skladu s novim mjerama Republike Hrvatske.



3. Zelena tranzicija i odgovornost prema okolišu

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC4.5, Jačanje zelene tranzicije. Pokazatelji: smanjenje energetske potrošnje, udio obnovljivih izvora energije, broj mjera zelene tranzicije, što uključuje:

- Sveučilišni plan smanjenja emisija CO₂, energetske potrošnje i otpada do 2030., usklađeni s Europskim zelenim dogovorom i Hrvatskim zelenim planom.
- Investicije u energetska učinkovitost prostora, uključujući solarne elektrane, sustave pametnog upravljanja energijom, energetska pregled prostora.
- Zelena mobilnost, što uključuje poticanje izgradnje biciklističke infrastrukture, poticanje razvoja javnog prijevoza i drugo što se pokaže učinkovitim mjerama.
- Green moduli studijskih programa, potičući studijske programe da uključuju komponentu koja razvija "zelene" kompetencije studenata, sukladno ESG i EU standardima.
- Sveučilište kao mjesto za razvoj zelene tehnologije, uključujući razvoj novih energetska i okolišna rješenja u suradnji s gospodarskim partnerima.

4. Digitalizacija poslovanja i upravljanje

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC4.4, Digitalizacija poslovanja. Pokazatelji: broj digitalna rješenja, smanjenje administrativnog opterećenja, udio digitalna usluga za studente i zaposlenike.

Digitalizacija je alat, koji Sveučilištu u Splitu daje digitalna rješenja za povećavanje učinkovitosti, što uključuje:

- Integrirani informacijski sustav Sveučilišta, koji treba biti jedinstven digitalni ekosustav integrirajući ISVU, financijsko upravljanje, razvoj karijera zaposlenika i studenata, projektno praćenje, prikaz mjerljivih pokazatelja, javne objave te druge komponente za kompetentno usmjeravanje pojedinaca, istraživačkih grupa, sastavnica i cijelog Sveučilišta. Sustav treba biti s prikazima u realnom vremenu, s mobilnim pristupom.
- Digitalni servis za studente, uključujući online upis, prijave, potvrde, status studentske podrške, sve na jednom digitalnom portalu.
- Automatizacija administrativnih procesa s ciljem smanjenja papirnatih postupaka, digitalni potpisi, e-sjednice tijela upravljanja i drugo što se pokaže učinkovitim.
- Digitalni sustav osiguravanja kvalitete, što uključuje automatsko stvaranje sadržajnih izvještaja, praćenje indikatora u realnom vremenu i savjetovanja pri odstupanjima ili izazovima, integrirano u model Sveučilišta.
- Kibernetička sigurnost, uključujući sveobuhvatnu politiku zaštite podataka (GDPR), redovite sigurnosne revizije, obuku zaposlenika i studenata.
- Provedba *European Digital Credentials for Learning* (EDC) za sve neformalne vjerodajnice i druge potvrde, u skladu sa EU preporukama.

5. Kulturna i sportska dimenzija sveučilišnog života

Sveučilište je akademska ustanova, koja je i kulturno središte zajednice. Kulturni i sportski programi su instrumenti dobrobiti, kohezije i regionalnog identiteta.

- Poticati razvoj kulturnog središta, što uključuje koordinaciju kulturnih aktivnosti sastavnica (izložbe, koncerti, kazalište, film i drugo) te njihova integracija u kulturni život Splita i Županije.



- Poticanje razvoja sveučilišnog sporta, ulaganjem u sportsku infrastrukturu, sveučilišni sportski savez i sudjelovanje na europskim i globalnim sveučilišnim igrama, čime sport postaje alat internacionalizacije i kohezije.
- Razvoj događaja, kojim se spaja kultura, umjetnost, sport, istraživanje i inovacije kao platforma za prezentaciju Sveučilišta prema građanima i medijima.
- Suradnja s Gradom Splitom, Županijom i Republikom Hrvatskom na programima kulturne baštine pri čemu Sveučilište djeluje kao akademski partner u upravljanju, digitalizaciji i turističkoj valorizaciji baštine.

6. Demografska i društvena odgovornost

Demografski izazovi Hrvatske utječu na broj studenata, na dostupnost kompetentnog kadra i na ekonomsku budućnost regije i Hrvatske. Programom nudimo primjer mjera:

- Program za poticanje razvoja života u regiji, u suradnji s lokalnim upravama i poslodavcima graditi programe stipendiranja za studente koji se motiviraju ostati u regiji nakon diplomiranja.
- Istraživački program o demografskoj budućnosti, koji predstavlja trans-disciplinarni tematski istraživački projekt (Poglavlje II) kojim analiziramo uzroke odseljavanja te predlaže mjere zadržavanja i prati njihovu učinkovitost.
- Organiziranje godišnjeg globalnog događaja koji spaja dijasporu sa Sveučilištem s ciljem otvaranja investicijskih prilika i karijernih mogućnosti.
- Suradnja sa školama, uz organiziranja programa ljetnih kampova, posjeta laboratorijima i mentorskih programa koji privlače darovite učenike prema Sveučilištu u Splitu.



VI. OSIGURAVANJA KVALITETE I UČINKOVITO UPRAVLJANJE

Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete je istinski instrument stalnog unaprjeđivanja i učinkovitog upravljanja Sveučilištem.

Šesto poglavlje Programa razrađuje sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete i učinkovitog upravljanja Sveučilištem u Splitu za mandatno razdoblje 2026.–2030. Sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete je izgrađen na tri osnove: (1) usklađenost s novim ESG i EU preporukama o osiguravanju kvalitete; (2) analitički podatkovno vođeno upravljanje s digitalnom infrastrukturom u realnom vremenu; (3) participativna kultura odgovornosti prema svim dionicima. Sve mjere usklađene su s Katalogom ciljeva i pokazatelja MZOM-a (SC4.3), kao i sa suvremenim modelima unutarnjeg osiguravanja kvalitete visokoškolskih ustanova.

Za potrebe učinkovitog upravljanja do svjetske izvrsnosti, ovim programom predviđamo ustrojavanje Savjetodavne grupe za učinkovito upravljanje, digitalizaciju i razvoj umjetne inteligencije.

1. Kultura kvalitete

EU preporuke ističu da prikazivanje usklađenosti s formalnim zahtjevima mora biti uravnoteženo s kontinuiranim naglaskom na stalnom i stvarnom unaprjeđivanju svih aktivnosti. Temeljna filozofija ovog poglavlja je izgradnja i provedba mehanizama koji institucionalne ambicije pretvaraju u mjerljivi napredak. ESG opisuje kvalitetu kao rezultat interakcije nastavnika, studenata, institucijskog okruženja i vanjskih dionika. Sustav koji se prikazuje ovim programom integrira sve ključne dimenzije kroz sustavne mehanizme koji su podatkovno i analitički vođeni, participativni i javno vidljivi.

2. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete

Ovaj dio programa prikazuje unutarnji sustav osiguravanja kvalitete koji je usklađen s ESG (Dio 1: Standardi za unutarnje osiguravanje kvalitete), s Katalogom MZOM-a: SC4.3, Unaprjeđenje poslovanja te sa EU preporukama o osiguravanju kvalitete.

Arhitektura unutarnjeg sustava, IQA

Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Splitu strukturiran je na tri razine:

Razina	Opis i odgovornost
Razina Sveučilišta	Ured za kvalitetu Sveučilišta koordinira cjelovitu politiku kvalitete, sustavno prikuplja i analizira podatke o svim misijskim domenama, priprema godišnje izvještaje, koordinira vanjske provjere i objavljuje rezultate.
Razina sastavnica	Svaka sastavnica ima tijelo za osiguravanje kvalitete koje implementira politiku na razini studija, nastavnog osoblja i studentske podrške, kao i drugih misijskih komponenti. U skladu sa svojim ovlastima, autonomijom i odgovornošću, sastavnice podnose godišnja izvješća Uredu za kvalitetu Sveučilišta.
Razina studijskih programa, znanstveni i umjetničkih grupa i drugih jedinica	Svaki studijski program ima imenovanog voditelja kvalitete programa koji prati ishode učenja, rezultate studentskih anketa, stopu završnosti i relevantnost za tržište rada. Znanstvene/umjetničke grupe i druge jedinice, koje imaju aktivnosti u ostalim misijskim komponentama, prate i izvještavaju o svojim rezultatima.

Godišnji ciklus kvalitete

Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete funkcionira kroz strukturirani godišnji ciklus koji uključuje prikupljanje i analizu podataka, izvještavanja, sintezu i usporedbu s drugim referentnim visokoškolskim ustanovama, identifikaciju područja unaprjeđenja, prijedloge mjera, provedba mjera te praćenje provedbe mjera i pripremu za novi godišnji ciklus.

Ključni dokumenti koji su izlaz godišnjeg ciklusa: (1) Godišnje javno izvješće o osiguravanju kvalitete Sveučilišta, (2) Godišnji prikaz mjerljivih pokazatelja, (3) Izvješća sastavnica, (4) Akcijski planovi sastavnica.

Podatkovna infrastruktura i prikaz mjerljivih pokazatelja

Sveučilište razvija i provodi integrirani digitalni sustav praćenja pokazatelja koji:

- Integrira podatke iz ISVU-a, financijskog sustava, podataka o projektima, baza publikacija i citiranosti (WoS/Scopus), ERASMUS+ sustava, studentskih anketa i istraživanja o zaposlenicima i alumnima.
- Generira automatska izvješća bez dodatnog prikupljanja podataka.
- Upozorava u realnom vremenu na odstupanja od zacrtanih ciljeva.

3. Integracija svih misija

Sukladno ESG 2027 standardu 1.1, politika kvalitete mora biti integrirana u stratešku i operativnu upravljanje institucije. Politika kvalitete Sveučilišta u Splitu pokriva sve četiri misijske dimenzije:

- Kvaliteta znanstvenog i umjetničkog rada: praćenje ishoda, stopa uspjeha na natječajima, integritet i otvorenost znanosti i umjetnosti, usklađeno s EU politikama i deklaracijama.
- Kvaliteta prijenosa znanja, tehnologije i drugih oblika stvaralaštva: mjerljivi pokazatelji, intelektualno vlasništvo, spin-off i start-up aktivnosti.
- Kvaliteta studiranja: ishodi studijskih programa, studentska iskustva, završnost, zapošljivost, ESG standardi 1.2–1.9.
- Kvaliteta u odnosu na ulogu ključnog dionika u društvu.
- Kvaliteta upravljanja: financijska učinkovitost, digitalizacija, zelena tranzicija, rodna ravnopravnost, administrativni procesi.

Periodični pregledi i akreditacija studijskih programa

Sukladno ESG standardu 1.2, Sveučilište provodi sustavne periodične preglede studijskih programa na ciklusu od 5 godina:

- Svaki pregled uključuje samo-evaluaciju, vanjsku recenziju (s međunarodnim stručnjakom i predstavnikom industrije) i sudjelovanje studenata.
- Rezultati se objavljuju u DEQAR bazi i na javnim stranicama Sveučilišta.
- Pregledi su usklađeni s EQF/HKO razinama i ESCO mapiranjem ishoda.
- Posebno se prate programi koji se nalaze u fazi revizije ili drugih izazova.

4. Vanjsko osiguravanje kvalitete i EQAR

Usklađenost s ESG (Dio 2: Standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete), relevantnim EU preporukama te s Katalogom: SC4.3.

Sveučilište u Splitu aktivno surađuje s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje i podržava razvoj i provedbu europskih standarda:

- Suradnja s AZVO-om (Agencijom za znanost i visoko obrazovanje, kao agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguravanje kvalitete) kao primarnom nacionalnom agencijom, uz aktivan doprinos razvoju nacionalnog sustava osiguravanja kvalitete sukladnog ESG-u.
- Inicijativa za institucijsku akreditaciju, sukladno EU preporukama, Sveučilište će težiti prelasku na institucijsku razinu vanjske akreditacije koja zamjenjuje višestruke programske akreditacije, s ciljem smanjivanja administrativnog tereta uz zadržavanje i podizanje najviših standarda kvalitete.
- EQAR registar, potrebna jetrajna podrška AZVO-a za očuvanje standarda za EQAR registraciju kao preduvjet za europsku prepoznatljivost akreditacija Sveučilišta.
- Objavljivanje izvješća vanjskih vrednovanja u DEQAR bazi sukladno EU preporuci.
- Poticaj sudjelovanja u učenju s EQAR agencijama, kroz europske programe uzajamnog učenja između agencija i sveučilišta (*bench-learning*).

Zajedničke europske kvalifikacije i SEA-EU kvaliteta

Sveučilište aktivno sudjeluje u razvoju osiguravanja kvalitete za saveze europskih sveučilišta, sukladno *Building blocks for exploring a dedicated framework for quality assurance for alliances*. U kontekstu SEA-EU:

- SEA-EU razvija zajednički unutarnji sustav osiguravanja kvalitete koji pokriva zajedničke obrazovne aktivnosti saveza, a Sveučilište u Splitu je aktivni sudionik tog razvoja.
- Zajednički programi SEA-EU koji ispunjavaju Europske kriterije stječu Oznaku zajedničke europske kvalifikacije/diplome (*Joint European Degree Label*), što čini stratešku konkurentsku prednost za privlačenje najboljih studenata i nastavnika.
- Sveučilište razvija kapacitete za samo-akreditaciju zajedničkih programa u okviru institucijske akreditacije.

5. Učinkovito upravljanje Sveučilištem

Usklađenost s Katalogom MZOM-a: SC4.3, Unaprjeđenje poslovanja. Pokazatelji: broj provedenih mjera reorganizacije, razina transparentnosti financijskog izvještavanja, broj mjera smanjenja administrativnog opterećenja.

Načela upravljanja

Upravljanje Sveučilištem u mandatnom razdoblju temelji se na četiri institucionalna načela: otvorenost, kolaborativnost, učinkovitost, odgovornost.

Upravljanje ljudskim potencijalima i korištenje svih kapaciteta Sveučilišta

Zaposlenici i studenti su najvrjedniji resurs Sveučilišta. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima mora biti pravedan i usmjeren na razvoj:

- Zaposlenici i studenti svih sastavnica Sveučilišta u Splitu su najvrjedniji potencijali te će se predlagati njihovo uključivanje u sve sfere djelovanja, u skladu sa svojim interesima i kompetencijama (kao što su pitanja zdravlja i medicine, gospodarstva, arhitekture, građevinarstva, geodezije, prava, umjetnosti, digitalizacije, hrane, sporta, društvenih pitanja, humanističkih pitanja, prirodoslovnih, tehnoloških i tehničkih pitanja, obrambenih i sigurnosnih pitanja te svih drugih pitanja od interesa društva).
- Izrada standarda i smjernica za kriterije napredovanja na radnim mjestima koji su usklađeni s nacionalnim uvjetima, EU preporukama te interesima Sveučilišta i društva. Cilj je doprinos

kroz savjetovanja za dopunu kroz vrjednovanje različitih akademskih doprinosa (a ne samo publikacija). Sastavnice imaju autonomiju prilagođavanja.

- Individualni razvojni plan za sve zaposlenike, koji je dobrovoljan i definira razvojne ciljeve, potrebe usavršavanja i karijernu putanju.
- Profesionalni razvoj stručnih službi, kroz strukturirane godišnje programe usavršavanja za administrativno i tehničko osoblje. Tako se stvaraju uvjeti razvoja kompetencija koje podupiru provedbu svih misija.
- Mentorska kultura, dobrovoljni mentorski programi za novozaposlene nastavnike i istraživače, kojim se skraćuje period integracije.
- Politika dobrobiti zaposlenika, kroz dobrovoljne programe mentalnog zdravlja, fleksibilni rad, podršku zaposlenicima s obiteljskim obvezama, čime se stvara prepoznavanja Sveučilišta kao poslodavca koji brine o zaposlenicima.

Financijsko upravljanje i diversifikacija prihoda

Ovaj program provodi sustavnu diversifikaciju prihoda i racionalizaciju troškova:

- Jačanje kompetitivnog projektnog financiranja, kroz EU projekte i nacionalna natjecanja, smanjenje ovisnosti o temeljnom nacionalnom financiranju.
- Prihodi od komercijalnih aktivnosti, kroz ugovorena istraživanja, konzultantske usluge, spin-off participacija i drugo.
- Prihodi od cjeloživotnog obrazovanja, kroz kratke programe, mikro-vjerodajnice, koje je rastuće tržište kojim Sveučilište tek treba sustavno ovladati.
- Strateški fond rektora, kao namjenski fond za financiranje inovativnih rješenja, pilot projekata i žurnih strateških ulaganja.

Prostorni razvoj i nova infrastruktura

Prostorna i građevinska infrastruktura strateška je pretpostavka svake sveučilišne izvrsnosti. Ovaj program predviđa izradu srednjoročnog plana prostornog razvoja Sveučilišta koji će identificirati ključne nedostajuće građevine i prostore, uključujući punu potporu svim započetim i planiranim aktivnostima. To uključuje i prostore za studentski smještaj povećanih kapaciteta, suvremeni istraživački centar s laboratorijima dostupnim svim sastavnicama, prostorije za studentsku kulturu, umjetnost, sport, rekreaciju te druge potrebe studenata i zaposlenika. Potičemo razvoj adekvatnih nastavnih i uredskih prostora za sastavnice koje su prerasle postojeću infrastrukturu. Ulaganja u infrastrukturu bit će koordinirana s Gradom Splitom i drugim gradskim središtima, Splitsko-dalmatinskom županijom i državnim tijelima, uz aktivno traženje EU sufinanciranja. Prikladni prostori određuje kulturu, ambiciju, motivaciju i privlačnost Sveučilišta za studente, zaposlenike i partnere.

6. Institucionalno istraživanje i usporedba

Predlaže se formalna funkcija institucionalnog istraživanja kao analitička osnova upravljačkih odluka:

- Godišnji Izvještaj o rezultatima u usporedbi s drugim sveučilištima, kao strukturirana usporedba s nekoliko referentnih europskih sveučilišta u ključnim domenama (znanstvena istraživanje, transfer, studenti i studiranje, društvena odgovornost i upravljanje). Objavljuje se javno.
- Sudjelovanje u međunarodnim ranglistama kao instrument vidljivosti i podatkovno-vođene strateške analize.
- Korištenje EU platforme (*European Higher Education Sector Observatory*) za komparativnu analizu i uspoređivanje.

- Analitička potpora strateškim odlukama: sve ključne odluke moraju biti potkrijepljene analitičkim elaboratom temeljenim na podacima.



VII. OPERATIVNI PLAN ZA PRVIH 100 DANA

Ovaj operativni plan prevodi programske ambicije u vremenski definirane, odgovorne i mjerljive aktivnosti od prvog dana mandata. Plan je organiziran u četiri logički poredane uzastopne faze: pregled i komunikacija, strateška partnerstva i vanjske konzultacije, ustrojavanje savjetodavnih struktura i operativni plan za prvu godinu. Svaka od navedenih mjera ima primarne odgovorne osobe, tjednu granularnost i konkretan mjerljivi ishod kojim se dokazuje realizacija.

Prvih 100 dana mandata su ključni i odnose se na sljedeće prioritetne mjere:

#	Mjera	Zaduženje	Tjedan	Mjerljivi ishod
FAZA 1, Pregled i komunikacija; Dani 1-14				
1	Inauguralni govor rektora akademskoj zajednici, uz objavu 100-dnevnog plana na webu Sveučilišta s javnim obvezama i rokovima	<i>Rektor</i>	T1	Objavljeni tekst govora; 100-dnevni plan vidljiv na web stranici na dan preuzimanja dužnosti
2	Konzultacije s prorektorima. Pregled otvorenih projekata, financijskog stanja i tekućih obveza	<i>Rektor Prorektori</i>	T1	Pisani sažetak po domeni: financijsko stanje, ključni projekti u tijeku, prioriteti i obveze
3	Medijska konferencija; predstavljanje programa i 100-dnevnog plana javnosti	<i>Rektor</i>	T1-2	Priopćenje za javnost; zabilježena medijska pokrivenost u regionalnim i nacionalnim medijima
4	Strukturirani sastanci sa čelnicima sastavnica (glavna 3 prioriteta; glavne 3 prepreke)	<i>Rektor Prorektori</i>	T1-2	Dijagnostički izvještaj: kompilirani prikaz prioriteta i prepreka za sve sastavnice; osnova za Operativni plan
5	Sastanak s predstavnicima Studentskog zbora	<i>Rektor Prorektori</i>	T2	Protokol studentskih prioriteta: konkretne mjere za 1. godinu mandata; dogovor o kvartalnim sastancima
6	Sastanak s predstavnicima zaposlenika (sindikati i drugi predstavnici)	<i>Rektor</i>	T2	Zapisnik s identificiranim prioritetima i pritužbama zaposlenika; dogovor o mehanizmu redovitog dijaloga
7	Brzi financijski i projektni pregled Analiza proračuna, višegodišnjih obveza, EU projekata u provedbi i financijskih rizika	<i>Rektor Prorektor</i>	T1-2	Pisano izvješće o financijskom stanju; popis EU projekata s rokovima i statusima; temelj za Operativni plan
FAZA 2 Strateška partnerstva i vanjske konzultacije; Dani 15-45				
8	Strateški sastanak s Gradom Splitom i Splitsko-dalmatinskom županijom. Teme: sufinanciranje zajedničkih projekata i prioriteti za mandat 2026.–2030.	<i>Rektor Prorektori</i>	T3	Potpisani Protokol zajedničkih prioriteta; dogovor o konkretnim zajedničkim projektima za mandatno razdoblje
9	Strateški sastanak s predstavnicima gospodarstva (komore, strateški	<i>Rektor Prorektori</i>	T3	Popis tematskih partnerskih interesa; nacrt okvira za formalna

#	Mjera	Zaduženje	Tjedan	Mjerljivi ishod
	partneri, poduzetnici, itd.)			gospodarska partnerstva iz Poglavlja III.
10	Inicijalni sastanci s državnim tijelima i nacionalnim ustanovama (MZOM, HRZZ, AZVO, Vlada RH)	<i>Rektor</i>	T4	Identificirani zakonodavni i financijski prioriteti; pisani kalendar obveza i ključnih rokova za 2026.–2030.
11	Komunikacija s rektorima partnerskih sveučilišta SEA-EU saveza, sveučilištima u Hrvatskoj i drugim partnerskim sveučilištima izvan Hrvatske	<i>Rektor</i>	T4-8	Poslana personalizirana pisma s prijedlogom zajedničkih prioriteta za SEA-EU
12	Pregled i ažuriranje alumni i dijaspore; mapiranje ključnih kontakata i kompetencija	<i>Prorektor</i>	T4-6	Ažurirana baza alumni kontakata; nacrt strategije godišnjeg alumni događaja i mentorskog programa iz Poglavlja IV.6.
13	Pregled svih tekućih akreditacijskih, re-akreditacijskih i EQAR postupaka	<i>Prorektor Ured za kvalitetu</i>	T3-4	Pisani kalendar akreditacijskih obveza; lista u re-akreditacijskom ciklusu
FAZA 3 Ustrojavanje savjetodavnih grupa; Dani 46–75				
14	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Savjetodavnu grupu za znanost i umjetnost	<i>Rektor Prorektor Senat</i>	T7	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice
15	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Savjetodavnu grupu za prijenos znanja i tehnologija	<i>Rektor Prorektor Senat</i>	T7-8	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice
16	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Savjetodavnu grupu za mlade znanstvenike i umjetnike	<i>Rektor Prorektori Senat</i>	T7-8	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice
17	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Ured za potporu znanstvenim/umjetničkim projektima (Savjetnici za Obzor Europa, ERC, MSCA, HRZZ, NATO SPS, IP management)	<i>Rektor Prorektor</i>	T7-8	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice
18	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Savjetodavnu grupu za dobrobit studenata i izvrsnost u nastavi	<i>Prodekan</i>	T7-9	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice
19	Brzi pregled Ureda za transfer tehnologije (UTT) (Stanje IP slučajeva i kadra)	<i>Rektor Prorektor</i>	T7-8	Kratko javno izvješće o stanju UTT-a; lista prioriternih akcija za prvu godinu
20	Analiza unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete; Usklađivanje s novim ESG standardima	<i>Prorektor Ured za kvalitetu</i>	T8-10	Izvješće o usklađenosti s novim ESG-om; prijedlog prilagodbi IQA ciklusa
21	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Savjetodavnu grupu za jačanje društvene odgovornosti	<i>Rektor Prorektor Senat</i>	T9-10	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice

#	Mjera	Zaduženje	Tjedan	Mjerljivi ishod
22	Izrada Elaborata sa standardima i smjernicama za Savjetodavnu grupu za učinkovito upravljanje, digitalizaciju i razvoj umjetne inteligencije	<i>Rektor Prorektor Senat</i>	T9-10	Izrađen i raspravljen Elaborat. Održane radionice
FAZA 4 Operativni plan za prvu godinu; Dani 76–100				
23	Ustrojavanje komunikacijskih kanala rektora (Rektorski bilten, web sekcija, javna komunikacijska platforma)	<i>Rektor Prorektori</i>	T11-12	Prvo rektorsko pismo predano cjelokupnoj akademskoj zajednici i objavljen javno na webu Sveučilišta
24	Usvajanje Operativnog plana za 1. godinu mandata (s imenovanim odgovornim osobama, kvartalnim prekretnicama i KPI panelom)	<i>Rektor Prorektori Čelnici sastavnica Senat</i>	T13-14	Javno objavljen Operativni plan: odgovorni, kvartalni ciljevi i KPI za sve 4 misijske dimenzije
25	Prvo javno izvješće o provedbi 100-dnevnog plana Presentacija Senatu i akademskoj zajednici; objava na webu	<i>Rektor</i>	T14-15	Objavljeni dokument sa statusom svakog od 25 zadataka (realizirano / u tijeku / odgođeno uz razlog)

Napomena:

- Svaki mjerljivi ishod (stupac 5) predstavlja konkretan dokument, objavu ili protokol.
- Izvještaj o stanju (Mjera 4) jedini je ulazni dokument za Operativni plan (Mjera 24), uz ovaj program: sve ostale mjere ostvaruju se na temelju Izvještaja o stanju.
- Čelnici sastavnica, studenti i zaposlenici su dionici od Dana 1.
- Provedbu plana prati rektor i prorektori tjednom internom tablicom praćenja; javno izvješće na kraju 100 dana (Mjera 25) zatvara ciklus i otvara godišnji operativni plan.

VIII. ZAKLJUČAK

Ovaj program je operativno obećanje akademskoj zajednici Sveučilišta u Splitu, studentima koji će u ovom mandatnom razdoblju imati priliku živjeti iskustvo izvrsnog studiranja, znanstvenicima i umjetnicima koji trebaju institucijsku podršku za ambiciozna istraživanja i stvaralaštva, zaposlenicima koji zaslužuju poticajnu radnu sredinu, te Gradu, Županiji i Republici Hrvatskoj koji od svog sveučilišta imaju pravo očekivati najbolje na svijetu.

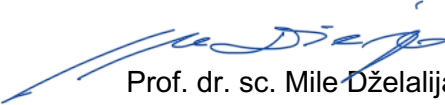
Četiri misijska oslonca: izvrsnost u znanosti i umjetnosti, izvrsnost u prijenosu znanja i tehnologija, studenti i izvrsnost studiranja te izvrsnost u društvenoj odgovornosti, su strateški organizirani. Sveučilište koje podučava izvrsno, ali nema veze sa znanstvenim i umjetničkim aktivnostima, ne priprema studente za stvarnost. Sveučilište koje sve navedeno čini, ali je zatvoreno prema svom društvu i regiji, zapostavlja svoju javnu misiju. Ovaj program gradi ta četiri navedena oslonca kao jedan integralni sustav.

Standardi koje smo postavili za sebe su visoki. To su standardi koja postavljaju vodeća europska sveučilišta. Usporedba s drugim razvijenim europskim i svjetskim sveučilištima je jedina smisljena usporedba za instituciju koja želi biti dijelom Europskog istraživačkog prostora i Europskog prostora visokog obrazovanja.

Sveučilište u Splitu ima temeljne prednosti koje se ne mogu imitirati, a to su geografski položaj koji ga čini prirodnim čvorištem Jadrana i Mediterana, SEA-EU savez koji je otvorio vrata europske dimenzije, rastuće istraživačke grupe koje su pokazale kompetitivnost na europskim projektima i akademsku zajednicu koja u sebi nosi ozbiljnost i predanost. Ove prednosti zaslužuju stratešku institucionalnu podršku.

Do 2030., Sveučilište u Splitu bit će najbrže rastuće znanstveno, umjetničko i stvaralačko središte, koje je prepoznato u europskim i globalnim akademskim mrežama, odgovorno prema studentima i zaposlenicima koji mu vjeruju i ukorijenjeno u Dalmaciji i Hrvatskoj kojoj služi.

Program se oslanja na iskustvo, na podatke, na dijalog i na povjerenje akademske zajednice. Hvala svim kolegicama i kolegama, studentima i partnerima koji su kroz konzultacije doprinijeli ovom programu. Vaš doprinos ne završava ovdje već se nastavlja u svakodnevnoj provedbi.


Prof. dr. sc. Mile Dželalija
Redoviti profesor u trajnom izboru