

PROGRAM RADA

*Kandidata za rektora Sveučilišta u Splitu
za razdoblje 2026./2027. – 2029./2030.*

Prof. dr. sc. Nikša Jajac

Split, 24. travnja 2026.

SADRŽAJ

1. Ishodišta programa	4
1.1 Motivacija	5
1.2 Temeljne vrijednosti	14
1.3 Misija i vizija	15
2. Upravljanje Sveučilištem u Splitu	17
2.1 Paradigma upravljanja i glavne odrednice	17
2.2 Razvoj upravljanja Sveučilištem u Splitu	19
3. Nastavna djelatnost i studenti	28
3.1. Strateški ciljevi i ključne aktivnosti	30
3.2. Unaprjeđenje kvalitete studentskog života	33
4. Znanstveno-istraživačka i umjetnička djelatnost	38
4.1. Ravnopravnost istraživačkih područja	40
4.2. Opredijeljenost za poticanje suradnji s gospodarstvom i zadovoljenju gospodarskih i društvenih potreba	40
4.3. Povezivanje umjetničkog i znanstvenog rada unutar Sveučilišta	40
4.4. Umjetničko istraživanje kao ravnopravna istraživačka paradigma	41
4.5. Izvrsnost kao imperativ poslijediplomskih doktorskih studija	42
4.6. Popularizacija i promocija znanosti i umjetnosti	42
4.7. Otvorena znanost i umjetnost	42
4.8. „KUZIM UNIST“ - Kompetitivni Umjetnički i Znanstveno-Istraživački centar Mediterana	42
4.9. Program „Ulice znanosti, kulture i umjetnosti“	44
4.10. Jačanje uloge SVKST u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu	45
4.11. Strateške inicijative u znanosti - privlačenje Zajedničkog istraživački centar Europske komisije (Joint Research Centre - JRC) u Split	47
5. Međunarodna suradnja	49
5.1. Jačanje međunarodne vidljivosti i akreditacija	50
5.2. Partnerska suradnja i regionalna odgovornost	50
5.3. Razvoj interdisciplinarnih i inovativnih studijskih programa	51
5.4. Kratki programi kao prostor internacionalizacije i inovacije	51
5.5. Promocija izvrsnosti u znanosti	51
5.6. Usklađivanje s europskim i globalnim praksama	52

5.7. Međunarodna suradnja u umjetnosti	52
6. Infrastruktura	54
6.2. Razvoj i održavanje postojeće te izgradnja nove znanstveno-istraživačke, umjetničke i nastavne infrastrukture	62
6.3. Jačanje infrastrukture i kapaciteta kojima se unaprjeđuje studentski standard	63
6.4. Razvoj zajedničke infrastrukture u svrhu funkcionalne integracije Sveučilišta.....	63
7. Zaključna razmišljanja	69

1. Ishodišta programa

Poštovani članovi Senata Sveučilišta u Splitu, kolegice i kolege djelatnici te nadasve studenti, ali i sva zainteresirana javnosti,

pred vama se nalazi Program rada sazdan na akademskim vrijednostima, iskustvu i idejama koje baštinim, promišljanjima mojih najbližih suradnika i osobnim razmišljanjima kao i razmišljanjima brojnih kolega s kojima sam se savjetovao o pojedinim temama zbog njihovih ekspertiza u istima te po uzoru na referentne programe EU i svjetskih sveučilišta – onih koja su nam uzori i ona s kojima smo usporedivi. Hvala vam svima na doprinosu izradi ovog programa, bilo izravno tekstovima i/ili neizravno idejama, razgovorima, ali i informacijama o zbivanjima, uspjesima, ali i problemima na Sveučilištu i u njegovoj okolini. Važno je napomenuti kako se ovdje ipak radi o formi koja po svom opsegu i volumenu treba biti istovremeno primjerena samom natječaju, ali i dati dostatnu količinu informacija o zamišljenom smjeru razvoja Sveučilišta, za koji se zalažem i želim ga poticati, onima koji će ga iščitavati kao moguću budućnost svog djelovanja na Sveučilištu u Splitu ili s njim biti u prijateljskom, partnerskom i poslovnom odnosu. Posebno će biti od koristi pak članovima Senata koji će i na temelju njega odlučivati o izboru rektora. Zbog toga ovaj program treba promatrati i kao dokument koji će, ako budem izabran, biti „početni okvir djelovanja“ koji će se s vremenom unaprjeđivati rezultatima planiranja i provedbe svih relevantnih dionika – prije svega studenata i zaposlenika Sveučilišta, ali i MZOM-a i drugih državnih tijela kao i svekolike zainteresirane javnosti, posebno gospodarstva. Dakle, ovaj je dokument polazna točka razvoja ideja te molim da ga shvatite kao plan dinamične i promjenjive strukture i aktivnosti, plan otvorenog tipa, čije su ovo temeljne odrednice. Sažeto rečeno, okvir je to sazdan na vrijednostima i ciljevima koji ćemo zajedno dograđivati i oblikovati, kontinuirano unaprjeđivati i provoditi tijekom predstojećeg četverogodišnjeg mandatnog razdoblja ako budem izabran za rektora našeg Sveučilišta i to kao relevantni odgovor na dinamično promjenjive potrebe društva i na dobrobit našeg Sveučilišta, grada Splita, Županije splitsko-dalmatinske i Republike Hrvatske, društva u cjelini i znanosti, a posebno svih naših studenata, zaposlenika, suradnika i gostiju, domaćih i stranih gajeći pritom visoku razinu akademskih sloboda i integriteta pojedinca i organizacija te izvrsnost, inovativnost... na održiv način.

Ishodišta ovog programa iskazana su u nastavku u trima cjelinama. Prva se odnosi na osobnu motivaciju nadopunjenu iskazom mojih iskustava, znanja i vještina relevantnih za obnašanje funkcije rektora Sveučilišta u Splitu. Potom su iskazane vrijednosti koje želim između svih ljudskih i akademskih vrijednosti istaknuti i posebno utkati u djelovanje Sveučilišta ili njegove sastavnice te u rad i postupanja svih zaposlenika tijekom obnašanja mandata jer bez stvarnog življenja i uvođenja istih u svakodnevna postupanja i situacije ostvarenje postavljenih ciljeva ne može biti potpuno i kao takvo nema smisla. Treća cjelina odnosi se na postavljanje temeljnih odrednica rada i razvoja svake ozbiljne organizacije, a to su njegova misija i vizija.

1.1 Motivacija

Nagli rast nastavne i znanstvene djelatnosti obilježio je posljednje desetljeće Sveučilišta u Splitu. Pad broja studenata, nažalost, također iako od ove akademske godine naznake zaustavljanja istog postoje. Oporavak broja studenata imperativ je smjera razvoja koji predlažem. Rast Sveučilišta uglavnom je proizlazio iz razvoja novih studijskih programa i povećanja broja kompetitivnih istraživačkih projekata te se posljedično iskazivao u rastu znanstveno-istraživačkih outputa i njegovih indikatora poput broja objavljenih radova u značajnim znanstvenim međunarodnim bazama časopisa ili broja obranjenih doktorata znanosti. Rastao je broj zaposlenika kao i njihovih primanja. Posljedica je to općih demografskih kretanja obilježenih padom nataliteta u „bazenu“ budućih studenata i to unutar granica Republike Hrvatske (Dalmacija) kao i u dosada dominantnom inozemnom izvorištu studenata, susjednoj nam Republici Bosni i Hercegovini. Zalaganjem uprave Sveučilišta rast broja zaposlenih na Sveučilištu i sastavnicama također je prisutan posljednjih godina. Porast zahtjevnosti i složenosti pronalaženja kvalitetnog kadra za popunjavanje novih razvojnih i upražnjenih radnih mjesta, nažalost, također. Sve prethodno navedeno, a vezano uz **održivost ljudskih resursa obično se promatra kao problem dok je to za mene i smjer koji predlažem izazov i prilika koji me motiviraju na predanost i rad u iznalaženju rješenja te poticanje i drugih da naprave isto**. Prilika je to za unaprjeđenje kvalitete našeg rada postupnim preoblikovanjem nastavne, znanstveno-istraživačke i stručne djelatnosti sukladno suvremenim potrebama gospodarstva te za zadržavanje i zapošljavanje naših mladih ljudi u Splitu i RH. Motiv je, dakle, omogućiti mladima realizaciju njihova visokoškolskog obrazovanja na najboljoj konkurentnoj razini kao i kreiranje prilika za zaposlenje na izazovnim i atraktivnim, suvremenim i dobro plaćenim poslovima proizašlim iz vrhunske nastavne, znanstvene i umjetničke projektne aktivnosti Sveučilišta. Kreiranje poduzetničkih prilika i potporne aktivnosti takvim poduhvatima za studente, ali i za zaposlenike također, važna je odrednica smjera koji se ovim Programom predlaže. Realizaciju prilike koja nam se pruža vidim u unaprjeđenju Sveučilišta u organizacijskom smislu kao i u načinu upravljanja, prije svega poslovnim procesima - inauguriranju meritokratne demokracije s bogatim i protočnim višesmjernim komunikacijskim kanalima kao normom međuljudskih odnosa i razmjene konstruktivnih ideja koja rezultira ugodnim i tolerantnim radnim okruženjem. Ističem i fleksibilnost izmjena i osvježavanja studijskih programa, ali i uređenja radnih odnosa na način prikladan i fleksibilan za rad na znanstveno-istraživačkim, umjetničkim i visokosloženim stručnim projektima, slično i konkurentno onome u gospodarstvu, čime se stvaraju preduvjeti za poduzetničke iskorake dionika, posebno studenta i zaposlenika, ali i za eksterna ulaganja iz gospodarstva. Zbog složenosti sve navedeno treba biti potpomognuto digitalnom transformacijom na način kojim unaprjeđujemo i štitimo međuljudske odnose i ljudski kontakt jer očuvanje istih uz povećanje produktivnosti i kvalitete naših djelatnosti izazov je koji me također motivira. Ovim programom želi se iskazati **unaprjeđivanje Sveučilišta na način koji je prihvatljiv i po mjeri ljudi, kroz postupno i trajno transformiranje Sveučilišta k suvremenoj i**

održivoj organizaciji koja postiže visoku razinu efikasnosti i efektivnosti u znanstveno-istraživačkoj, nastavnoj i gospodarskoj djelatnosti odgovarajući na društvene potrebe i čuvajući akademske slobode i integritet. Postupnost i izvjesnost promjena uz visoku razinu socijalne osjetljivosti i brige za zaposlenike, temeljne ljudske i društvene vrijednosti te okoliš ono je za što je Program i smjer koji predlaže opredijeljen.

Osobnu motivaciju za kandidaturu i vođenje Sveučilišta pronalazim u vlastitim osobinama, profesionalnim i osobnim iskustvima te znanjima i vještinama koje moja okolina u meni prepoznaje, a temeljem toga zaključujem kako ih baštinim i primjenjujući ih živim. Odlučnost, pravednost, poštenje, marljivost, stručnost i inovativnost, obazrivost i briga o drugima, tolerancija, smirenost, otvorenost, socijalna osjetljivost, moralnost, povjerenje u ljude, posvećenost i sl. osobine su koje smatram važnim za studiranje ili obnašanje funkcije rektora, ali i bilo koje druge funkcije ili radnog mjesta na Sveučilištu koje se održivo razvija te sam siguran u posjedovanje istih od strane naših studenata i zaposlenika. Jamstvo je to ostvarenja Programom predloženog smjera održivog razvoja našeg Sveučilišta. Spomenute osobine omogućavaju našim studentima i zaposlenicima stjecanje znanja i vještina te razvoj osobnosti svakog od nas na pravi način i to od razine djeteta, učenika preko studenta i nastavnika do razine uprave Sveučilišta. U mom su slučaju postojali još i poticaji iz okoline Sveučilišta ili kruga intelektualaca mog rodnog grada Splita, Zagreba te iz drugih hrvatskih gradova i inozemstva s kojima sam bio u interakciji. Naime, moj kontakt sa Sveučilištem započeo je puno ranije od samog studija te je isti možda čak imao i presudan utjecaj na moj izbor poziva. Dječja sjećanja prostora i događanja na FESB-u u njegovoj prvoj zgradi u Biskupovoj palači koja me od prvog susreta impresionirala velebnošću njezina klasičnog pročelja i stubišta, ali i skromnošću tadašnjih zaposlenika od kojih su neki radili i u potkrovlju u malenim sobama s abainima, malim krovnim prozorima bez klimatizacijskih uređaja i računala, ali i s najljepšim pogledom na naše more i splitsku luku. Impresioniralo me je kako su i u tim, iz sadašnje perspektive, skromnim uvjetima naše kolege bili zadovoljni i ponosni na ono što predano rade i što stvaraju – konkurentno znanje, stručnjake i Sveučilište. **Predani pristup radu kojeg sam tada spoznao i iznalaženje načina kako takav pristup poticati među kolegama je ono što me motivira i danas.** Jedan od tih, radu i stvaranju Sveučilišta, predanih ljudi bio je i moj otac. Dakle, imao sam roditeljski uvjetovan kontakt s obrazovanjem. Kontakt sa Sveučilištem nije prestajao na ukućanima, dapače produbljavao se čestim interakcijama s gostujućim profesorima i ostalim očevim kolegama. Bilo je tu zanimljivih rasprava, i to ne isključivo usko vezanih za tehničko područje, već i društveno odgovornih, a posebno umjetničkih. Razgovaralo se o konačnim elementima, ali i o kazalištu. Iako kao mali nisam uvijek dobro razumio o čemu se radi, jasno sam i nedvosmisleno razumio kako su to važne teme i kako svi ti ljudi rade važan posao. Posao koji omogućuje i donosi vlastiti razvoj, razvoj pojedinca koji je nužan za razvoj društva, razvoj znanja i vještina u cjelini, ali i ljudskih vrijednosti koje su temelj društva i društvenih odnosa, s izvorištima u humanizmu i prosvjetiteljstvu kršćanske Europe. Umjetnost i kulturu prihvatio sam kao dušu i kako bi se u

Dalmaciji reklo „šušt“ društva, njegovu dodanu vrijednost po kojoj se kulturni urbani život razlikuje od ruralnog. Novo zdanje FESB-a čiju sam izgradnju u kampusu pratio ostavilo je naredni neizbrisivi trag na mene. Naime, takvo suvremeno zdanje, koje i danas zrači arhitektonskom vrijednošću i užurbanim studentskim i istraživačkim štihom, i tada novi i veliki ured mog oca te posebno prva računala i suvremeno opremljeni laboratoriji dodatno su usmjerili moje zanimanje prema znanosti i nastavnom procesu. Posebno me tada impresionirao veliki amfiteatar nove zgrade FESB-a, koji je i danas najveći na Sveučilištu, podsjećajući na starogrčke i rimske građevine. Zaključujete, građenje me je odmah privlačilo, priprema i postupak zanimljivi su i izazovni, a rezultat opipljiv i nedvosmislen - izgrađeni okoliš. Kako sam rastao, interes mi se proširio i na ona zabavna događanja i mjesta Sveučilišta od kojih je bio nezaobilazan, iako tada već u zalasku, kulturni klub Stop, ali i nezaboravne brucosijade FESB-a. Glumačke skupine FESB-a, EFST-a, FGAG-a i druge svojim predstavama te izdavačka djelatnost pokazale su mi kako **studiranje i rad na fakultetu nije i ne smije biti samo monousmjerena djelatnost stjecanja znanja i vještina, već je treba obogatiti kulturom i umjetnošću koje su primjerene povodu, mjestu i trenutku** jer bez njih sve je nekako praznije. Osjećao sam kako se tu ne samo radi ili uči, već i raduje, opušta i obogaćuje na brojne načine – stručne i zabavne radionice, sportska natjecanja i putovanja – znanstvene konferencije i sl. Sve ovo jako je utjecalo na formiranje mojih interesa i izbor budućeg poziva. Poziva, a ne zanimanja jer smatram kako se sveučilišnim djelatnikom ne može biti samo u radno vrijeme. Obitelji i Sveučilištu treba posvetiti cijeli život. Život u kojem se opredjeljujete za neveliku zaradu, nerijetku „borbu s vjetrenjačama“, ali i zadovoljstvo postignutim, pogotovo rezultatima od kojeg društvo ima korist, posebno mladi. Mogućnost prenošenja mladima samo djelića ovog mog iskustva, ogrnutog u suvremeno ruho, na institucionalan način kroz **osmišljenu potporu aktivnostima popularizacije znanosti i visokog obrazovanja, promoviranja i unaprjeđivanja studentskog života primjerenim zabavnim i sportskim sadržajima te kulturom i umjetnošću** ono je što me također motivira na obnašanje funkcije rektora našeg Sveučilišta. Pritom treba težiti i očuvanju lokalnog identiteta te njegove promocije kroz internacionalizaciju studenata i istraživača. Tijekom odrastanja intenzitet dolazaka na Sveučilište opadao je da bi se ponovo pojačao dolaskom na studij na tadašnji Građevinski fakultet Split, prvi fakultet s objektom izgrađenim u kampusu davne 1974. godine, u kampusu uspostavljenom od strane tadašnjeg gradonačelnika, prvog dekana Građevinskog fakulteta i jednog od osnivača Sveučilišta, prof. dr. sc. Jakova Jakše Miličića. Studentske dane obilježilo je razdoblje nakon Domovinskog rata, razdoblje ponosa i skromnosti, ali i želje za razvojem u demokratskom društvu otvorenih mogućnosti i u polako, ali ipak rastućem gospodarstvu, posebno njegovom građevinskom sektoru. Kraj studiranja poklopio se s početkom izgradnje Autoceste Zagreb - Split. Nakon postizanja diplome raslo je Sveučilište, studijski programi i kampus, ali i moja znatiželja i širenje znanja i vještina, a tada kao građevinskog inženjera obilježio me i rad na projektiranju i nadzoru izgradnje Autoceste Split - Zagreb. Zbog toga svoje visokoškolsko obrazovanje nastavljam na EFST-u gdje stječem ekonomska, preciznije menadžerska znanja i vještine te svoj daljnji znanstveno-istraživački

razvoj usmjeravam prema istraživanju potpore menadžerskom odlučivanju u upravljanju različitim tehničkim ili ,bolje reći, od ljudi napravljenim sustavima, dominantno graditeljske prirode. Navedeno u meni potiče i želju za sudjelovanjem u oblikovanju boljih uvjeta rada, manje neizvjesnosti zaposlenja, sve u svemu - bolje budućnosti znanstvenika istraživača, posebno mladih te se uključujem u rad Senata Sveučilišta u Splitu kao izabrani predstavnik poslijediplomskih studenata (u to vrijeme izbori za predstavnike poslijediplomskih studenata u Senatu provodili su se izravnim izborom pojedinaca i po principu jedan student jedan glas, a poslijediplomski studenti nisu bili u sastavu Studentskog zbora Sveučilišta u Splitu). Navedeno me motivira na institucijsko poticanje aktivnog uključivanja što je moguće većeg broja studenata u radna tijela i općenito aktivnosti i djelatnosti Sveučilišta u opsegu i na za studente primjeren način, onaj koji doprinosi njihovu studiranju. Navedeno me i danas motivira na **poticanje interesa i shvaćanja što je to Sveučilište, koja mu je svrha, kako se njime upravlja, a što treba rezultirati budućim generacijama studenata i zaposlenika koji s poticajnom emocijom baštine njegovu tradiciju te novim znanjima i vještinama kojima osiguravaju kontinuirani rast i razvoj Sveučilišta.** Stječem tako iskustva rada u upravljačkim tijelima visokoškolskih institucija, prvenstveno Senatu, ali i drugim radnim tijelima te se upoznajem s njihovom organizacijskom strukturom i načinom rada koje od tada pratim bez prestanka sve do sada. S infrastrukturom, financijama i legislativom također. Uglavnom od tada stalno sam član nekog tijela ili radne skupine Sveučilišta. Navedeno iskustvo potiče moj istraživački interes i istraživačku pažnju usmjerava na izučavanje donošenja odluka, kako pojedinačnih, tako i skupnih, posebno u fazi planiranja. Također, stječem i razvijam odgovarajuća znanja i vještine nužne za obnašanje upravljačkih dužnosti poput upravljanja projektima, ljudskim resursima, financijama i sl. Spoj navedenog s graditeljskim okruženjem dovodi me do uključivanja u politiku, tj. u sudjelovanje na lokalnim izborima, izborima za upravljanje dominantno graditeljskim „komunalnim“ problemima. Predizborna kampanja, aktivno sudjelovanje u radu Skupštine SDŽ i njezinih radnih tijela te suradnja s kolegicama i kolegama vijećnicima vrijedno su iskustvo koje me je značajno oblikovalo u smislu razumijevanja skupnog rada i odlučivanja, prihvaćanja razlike između optimalnog i mogućeg, vrijednosti postupnog i promišljenog spram „ad hoc“ rješenja, ali i u odnošenju spram potrebitih i zainteresirane javnosti, javnom nastupu te pogotovo u odnosu s medijima. Već tijekom studija sudjelujem u humanitarnim akcijama počevši od darivanja krvi u okviru udruge Dobrovoljnih darivatelja krvi FGAG-a Split te kroz postupno uključivanje u rad neprofitnih organizacija i udruga kao što su Mreža udruga osoba s invaliditetom Dalmacije, Zaklada Kap za slap, RC Split plus s kojima sudjelujem u brojnim humanitarnim akcijama formirajući se kao odgovorna i socijalno osjetljiva osoba koja ima osjećaj obveze, sposobna je i želi vratiti društvu dio onoga što je od istog dobila, osoba voljna pomoći potrebitima jer je svjesna značenja postojanja društvene potpore u razvoju svakog pojedinca i društva u cjelini. Iskustva humanitarnog rada obogatila su me i motivirala na nastavak **poticanja i organiziranja institucijskog (samostalno i/ili u suradnji s udrugama i raznim organizacijama civilnog društva) humanitarnog djelovanja studenata i zaposlenika za potrebite kolege studente ili zaposlenike, ali i na odgovaranje na veće društvene potrebe.**

Tijekom poslijediplomskog studija na EFST-u koje samostalno financiram prelazim iz rada u privatnoj tvrtci na FGAG Split jer se želim više posvetiti istraživačkom radu i radu sa studentima, a ovo iskustvo motivira me olakšati prijelaz budućim kolegicama i kolegama u ovom, ali i u suprotnom smjeru. **Ostvarivanje dvosmjernog fleksibilnog načina prelaženja ili istovremenog sudjelovanja u akademskom i gospodarskom životu izvrsnih profesionalaca ili početnika poduzetnika nešto je čemu se teži u smjeru razvoja Sveučilišta u Splitu koji se ovim Programom predlaže.** Počinjem od pozicije asistenta te se polako uspinjem u znanstveno-nastavnoj i upravljačkoj hijerarhiji FGAG-a Split razumijevajući i živeći sve okolnosti i čimbenike u procesu napredovanja, a što me danas motivira na potrebu prilagođavanja postojećih pravila i normi postupanja u postizanju viših znanstveno-nastavnih stupnjeva i studiranju općenito, na način koji rezultira zadovoljnim i znanjem ispunjenim te na tržištu konkurentnim stručnjakom. **Razvoj karijere pojedinca na Sveučilištu treba biti provediv na transparentan, predvidiv i organiziran način potpomognut institucijskim kapacitetima vezanim uz upravljanje karijerama bilo studenata ili zaposlenika i to nastavnog, znanstvenog i nenastavnog kadra i zasnovan na principima akademskih sloboda i integriteta akademskih pojedinaca i organizacija.** Nakon docenture obnašam i neke od funkcija na Sveučilištu – privremeno vodim njegov Ured za transfer tehnologije. Vođenje tog Ureda, definiranje postupka otkrivanja inovacija i upravljanje istima dali su mi vrijedna znanja iz menadžmenta znanstveno-istraživačkog rada, ali i iz poslovanja institucija te su predstavljala dobru podlogu i uvod u upravljačke funkcije na FGAG-u Split. Motivacija proizašla iz ovog iskustva obogaćuje Program prijedlogom **uvođenja „learning by doing“ odnosno iformalnog pristupa učenju kombiniranog s neformalnim za zaposlenike koji žele upravljati znanstveno-istraživačkim radom i projektima, a čime bi se povećala efektivnost i efikasnost istih.** Na FGAG-u Split više godina bio sam tako šef Katedre za organizaciju i ekonomiku građenja, voditelj i član više povjerenstava od kojih s ponosom posebnom ističem ukazano višegodišnje povjerenje kolegica i kolega FGAG-a Split dodijeljenim mi predsjedavanjem Etičkim povjerenstvom FGAG-a Split. Tijekom rada na FGAG-u Split sudjelovao sam i vodio brojna istraživanja te stekao iskustvo rada u projektnim timovima, domaćim i međunarodnim. Zahvalan sam pritom mojim mentorima pok. prof. dr. sc. Snježani Knezić, prof. dr. sc. Nenadu Mladineu s FGAG-a Split i prof. dr. sc. Zoranu Babiću s EFST-a koji su me uveli i podučili znanstveno-istraživačkom radu, kao i svim kolegicama i kolegama s kojima sma tijekom istog surađivao jer su me svi na neki način obogatili i razvili u samostalnog istraživača. Posebno tu želim istaknuti inspiraciju B. Mareschala Ph.D. s Université Libre de Bruxelles i suradnju s kolegama prof. I. Marovićem s Građevinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, doc. dr. sc. T. Hanakom s Brno University of Technology, Faculty of Civil Engineering te svim suradnicama iz istraživačke skupine s FGAG-a Split koju vodim. **Uvođenje okvira i stvaranje pretpostavki za stjecanje znanja i vještina u mentoriranju mladih istraživača radi unaprjeđenja načina i brzine razvoja istraživačkih skupina i potpore doktorandima prilikom postizanja doktorata, također je nešto što me motivira. U tome vidim mogućnost unaprjeđenja kvalitete kompetitivnog znanstveno-istraživačkog rada i kvantiteta istraživača na Sveučilištu u Splitu. Prenijeti vlastita znanja, ali**

i znanja kolega posebno na mlade istraživače, ali i umjetnike od velike je važnosti za održivost znanstvene i umjetničke djelatnosti Sveučilišta u Splitu.

Kruna mog upravljačkog rada na FGAG-u Split vođenje je Fakulteta s pozicije dekana kroz vrlo intenzivno i zahtjevno razdoblje obilježeno COVID-krizom, provedenom organizacijskom reformom i digitalnom transformacijom FGAG-a Split te najvećim infrastrukturnim projektom nakon izgradnje (A i B) i dogradnje (C) zgrada Fakulteta u kampusu – projektom INFRA - projektom u okviru kojeg su obnovljeni gotovo svi objekti FGAG-a Split, a objekt u Žrnovnici dograđen te je u njima uspostavljeno i opremljeno 11 suvremenih znanstveno-istraživačkih laboratorija (npr. vodni kanal, zračni tunel, 22 metarski bazen za valovanje i istraživanje podzemnih tečenja u kršu, potresna platforma i druge istraživačke cjeline u kojima se specijaliziranom istraživačkom opremom vrše istraživanja konstrukcija, materijala, tla, geodetskih i geografskih informacijskih sustava i podrške odlučivanju, prometnice i dr.). Uspješno proveden ovaj složeni projekt i uredno poslovanje u kriznim vremenima bili su potvrda kvalitete mojih upravljačkih znanja i vještina, prije svega upravljanja timom motiviranih suradnika i zaposlenika FGAG-a Split, ali i suradničkih tvrtki i pojedinaca. Tijekom ovog razdoblja dovršeno je noveliranje svih studijskih programa koji se na fakultetu izvode te je posebno unaprijeđen doktorski studij koji je usklađen sa suvremenim očekivanjima ostvarivanja svih ECTS bodova isključivo iz istraživačkog rada. Zadržali smo markicu izvrsnosti za isti. **Složenost i zahtjevnost obavljanja čelne funkcije na visokom učilištu dovele su me do zaključka o postojanju potrebe pružanja mogućnosti za stjecanje znanja i vještina upravljanja za zaposlenike koji će obnašati upravljačke funkcije na sastavnicama i Sveučilištu što me motiviralo isto ugraditi u ovaj Program.**

Vjerujem da je moje sposobnosti, posebno sposobnosti vođenja infrastrukturnih projekata visokoškolskih organizacija prepoznao i aktualni rektor Sveučilišta u Splitu prof. dr. sc. Dragan Ljutić te mi je omogućio i povjerio vođenje važnih projekata našeg Sveučilišta, a time i stjecanje dodatnih upravljačkih znanja i iskustava te najdublji mogući uvid u funkcioniranje UNIST-a kroz predlaganje, a nakon potvrde Senata, i kroz vođenje i suradnju u realizaciji razvojnih aktivnosti vezanih uz obnašanje funkcije prorektora za infrastrukturu našeg Sveučilišta. Tijekom iste pod njegovim vodstvom i u suradnji s njim i ostalim kolegama, dominantno iz službi koje sam vodio i stručnih službi rektorata te čelnicima sastavnica i njihovim suradnicima, vodio sam i sudjelovao u realizaciji brojnih infrastrukturnih projekata i to u njihovim različitim fazama, od faze izrade projektno-tehničke dokumentacije pa sve do faze primopredaje završenih radova na objektima. Kroz ovaj rad upoznao sam se s načinom organizacije i funkcioniranja poslovnih procesa Sveučilišta i njegovih sastavnica. Gotovo sa svim sastavnicama, studijima i odjelima bio sam u interakciji vezano uz infrastrukturne izazove. Posebno mjesto zauzimaju među njima projekti prostornog zbrinjavanja UMAS, KIFST, MFST, HIG, KIM, razvoja aktivne i pasivne mrežne IT infrastrukture i opremanja svih sastavnica kroz koji je super brzi internet i oprema za učenje na daljinu dostupna sad svima te projekti razvoja studentskog standarda u kojima sam surađivao s ravnateljem SCST-a i njegovim suradnicima na uređenju studentskih

restorana Kopilica i FESB, radovima održavanja i obnove studentskog doma Dr. Franjo Tuđman u kampusu, Bruno Bušić i Hostela na Spinutu kao i pripreme projektne dokumentacije za novi studentski dom u kampusu Sveučilišta.

Tijekom godina značajnu pozornost i volumen rada usmjerio sam na razvoj Interdisciplinarnog područja znanosti te s ponosom mogu reći kako sam sudjelovao u osnivanju istog i bio prvi ikada izabran u tadašnje znanstveno-nastavno zvanje u njegovu polju Projektni menadžment. Navedeno mi je omogućilo dodatan uvid u organizaciju znanstveno-istraživačke djelatnosti i pripadajućeg zakonodavnog okvira, njegovih provedbenih tijela i funkcija. Aktivno sam sudjelovao u osmišljavanju vrednovanja i načina provedbe interdisciplinarnih izbora na radna mjesta, što činim i danas u svojstvu podpredsjednika za znanost MO-a za Interdisciplinarno područje znanosti, kao i u formiranju akata kojima se regulira ustrojstvo znanstvenih područja i polja u RH te razvoja kriterija vrednovanja znanstveno-nastavnog rada kroz sudjelovanje u radu radnih skupina Nacionalnog vijeća za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj. Odnedavno sudjelujem i u radu Povjerenstva Rektorskog zbora Republike Hrvatske zaduženog za unaprjeđenje socijalne dimenzije visokog obrazovanja, posebno brige o mentalnom zdravlju, vrednovanju svih oblika učenja, osobama s invaliditetom i ostalim marginaliziranim skupinama. Navedena iskustva motiviraju me za daljnje **proaktivno sudjelovanje u razvoju i oblikovanju okvira i instrumenata reguliranja i poticanja znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada te uspostavljanje formalnih tijela, radnih skupina i sl. našeg Sveučilišta koja će se kontinuirano ili povremeno baviti ovim područjem interesa Sveučilišta te o spoznajama pravovremeno obavještavati zainteresirane na Sveučilištu te ih uključivati u svoje djelovanje kao i u djelovanja na razini različitih radnih skupina i tijela višeg reda od npr. RZRH, NVOZTR, MZOM i drugih ministarstava na razini RH, ali i relevantnih institucija, tijela i agencija EU-a.**

Sve prethodno navedene interakcije, radi ostvarenja zaduženja kroz koja sam služio Sveučilištu u Splitu, ostvarene uz potporu čelnika sastavnica i njihovih suradnika, zaposlenika službi rektorata Sveučilišta u Splitu, ali i između pojedinaca i Sveučilišta jasno me vodi zaključku kako su najvažniji preduvjeti funkcioniranja Sveučilišta povjerenje u suradnike, otvorenost i protočnost komunikacijskih kanala, stručnost i etičnost u obavljanju poslova, posebno znanstveno-istraživačkom i nastavnom radu te socijalna osjetljivost za kolegice i kolege, kako zaposlenike, tako i studente, ali i potrebe društva u cjelini. Navedeno se postiže samo predanim radom i treba se trajno održavati te razvijati jer je samo tako moguće osigurati Sveučilištu njegov konkurentni položaj u kompetitivnom okružju Europskog istraživačkog prostora, kvalitetan i svrsishodan nastavni proces te ugodno i produktivno radno okruženje koje jedino takvo može pružiti odgovore na potrebe društva i pojedinca u njemu. Navedeno je osnovna zadaća Sveučilišta te je namjeravan s vama graditi svim svojim znanjima i vještinama kao i svom svojom radnom energijom uz potpunu posvećenost – rastu i razvoju Sveučilišta u Splitu. Svjestan usložnjavanja svih procesa i povećanja tromosti sustava motivaciju pronalazim i u **izazovu unaprjeđenja i pojednostavljenja procedura i uklanjanja nepotrebnih formalnosti**

kojima će se racionalizirati vrijeme utrošeno na repetitivne i neproduktivne aktivnosti te od istih rasteretiti zaposlenike kako bi se mogli posvetiti realizaciji temeljnih radnih obveza u poticajnoj okolini te vlastitom razvoju i napredovanju. Digitalna transformacija Sveučilišta u Splitu i svih njegovih sastavnica i njegov daljnji razvoj podržan suvremenim IT i ostalim tehnologijama i opremom, a koji su započeti projektom e-Sveučilišta i projektima infrastrukturnog opremanja, potporne su i nužne aktivnosti te kontinuirano opredjeljenje ovog Programa. Zajedničkom postupnom promjenom kroz digitalnu transformaciju ostvarit će se i ujednačavanje procedura i njihova transparentnost te dostupnost informacija o nastavnim, istraživačkim i umjetničkim aktivnostima kao i o raspoloživim istraživačkim i umjetničkim resursima i kapacitetima svim zainteresiranima, uz svojevrijedno sudjelovanje. Izazov ostvarenja fleksibilne organizacijske strukture zasnovane na decentraliziranom upravljanju kojeg su nositelji sastavnice uz istovremeno ujednačavanje procedura i zajedničko korištenje resursa ono je što me posebno motivira jer predstavlja upravljački iskorak i stvara konkurentsku prednost jedinstvenog nastupanja Sveučilišta u Splitu prema eksternoj okolini i samostalnost sastavnicama u internoj okolini. Ovakav pristup prilagođen je modelima domaćih i međunarodnih, odnosno izravnih državnih i kompetitivnih izvora financiranja djelatnosti Sveučilišta.

Motivira me i moja znanstvena radoznalost proizašla iz moje osobnosti, ali i razvijena uglavnom obrazovanjem i profesionalnim radom na FGAG-u Split i Sveučilištu te radom u međunarodnom okruženju. Razvoj je išao postupno, uglavnom glatko, ali i trnovito povremeno. Dominiraju pritom lijepa iskustva prakticiranja istraživačke, nastavničke i upravljačke radoznalosti, ali sva iskustva nikada nisu i ne mogu, niti trebaju biti, uvijek takva. Najčešće upravo iz onih drugačijih iskustava dolazi do promjena, dodatnih zalaganja za neponavljanje manje dobrih postupanja ili situacija i to kroz korigiranje osobnih, ali i institucijskih djelovanja. Iz takvih se situacija da puno i naučiti, a treba naučeno podijeliti i implementirati u daljnjem radu. Tako sam naučio da **rješavanje izazova uz primjenu principa nulte stope destimuliranja i uz maksimalizaciju poticanja uspješnosti princip je koji motivira moje suradnike, a i mene osobno kao zaposlenika ili menadžera visokoškolske javne organizacije. Nagrađivanje i poticanje općenito je „in“ pristup, a destimuliranje je po meni neprihvatljivo u suvremenoj organizaciji i upravljanju, posebno u visokoškolskim javnim organizacijama kakva je Sveučilište kojima profit nije i ne smije postati imperativ, već težište mora biti na pravovremenoj i odgovarajućoj usluzi koja zadovoljava društvene potrebe. Mogućnost stvaranje pozitivne radne atmosfere, razbijanje ravnodušnosti i uravnilovke kroz nagrađivanje i druge oblike poticanja ono je što me motivira. Tako se zaposlenike čini zadovoljnijima i boljima. Na taj način želim motivirati zaposlenike Sveučilišta, ali i čelne ljude sastavnica na motiviranje vlastitih zaposlenika.** Osnova za to osiguranje je pravične naknade i nagrađivanja za rad, materijalno i nematerijalno, a posebno za rad koji je iznadprosječan po rezultatima u odnosu na redoviti te koji je dragovoljan i doprinosi izvrsnosti sastavnice i Sveučilišta. Rješavanje izazova i poticanje ostvarivanja institucijskih ciljeva uz osiguranje

kvalitete (funkcioniranja institucije, razvoja i zadovoljstva zaposlenika, „proizvodnih“ procesa, rezultata i dr.) smjer je kojim želim motivirati razvoj svih zaposlenika. Postoji tu i profesionalna nota motivacije, želja za implementacijom osobnih znanstvenih i stručnih znanja menadžmenta kroz osmišljavanje novih organizacijskih modela te modela upravljanja i odlučivanja kao odgovora na suvremene, izrazito dinamične i promjenjive zahtjeve okoline. Oslonac toj motivaciji pronalazim u dosadašnjim iskustvima upravljanja na FGAG-u Split, ali i na Sveučilištu, uz napomenu kako sam svjestan potrebe stalnog usavršavanja i učenja na svojim i tuđim greškama te nužnosti inkluzivnog upravljanja i donošenja odluka s i uz pomoć suradnika.

Posebna je motivacija zadovoljstvo prenošenja znanja, ali i ljudskih vrijednosti mladima, suradnja s mladima, studentima i kolegama, u nastavi i istraživanjima jer ista dvosmjerno obogaćuje. Meni daje svježinu i poticaj, a njima iskustvo i staloženost. Stoga ovdje želim iskazati opredijeljenost poticanju slobode znanstveno-istraživačkog, nastavnog, ali i stručnog rada kojima se budi i razvija ono najvrjednije - mlade ljude s idejama koji su voljni realizirati ih za dobrobit svih nas. Oni nešto stariji među nama, naši Profesori kojima i sam polako pripadam, motivirali su me tijekom cijele moje karijere. Imati vas uz sebe bila je privilegija i čast, oslonac i poticaj. Upravo isto iskustvo želim omogućiti i generacijama koje dolaze te dok god budu željeli i mogli raditi i doprinostiti, dobrodošli su na naše Sveučilište, a modalitet realizacije briga je Sveučilišta jer godine su tek kronološki zapis dok su ideje vječne i uvijek svježije. Na kraju moram istaknuti i dio **motivacije koji proizlazi iz osjećaja odgovornosti i dužnosti prema prethodno spomenutima koji su doprinosili stvaranju i razvoju našeg Sveučilišta, omogućili generacijama studenata, a danas stručnjaka, stjecanje znanja i vještina i osigurali opstojnost našeg Sveučilišta, a sve kako bi ono, kao i do sada, ispunjavalo i u vremenima koja dolaze svoju prevažnu funkciju u našem društvu - funkciju razvoja obrazovanja i znanstvene misli bez koje nema suvremenog, konkurentnog i pluralističkog društva. Odgovornost i dužnost prema svima njima i tradiciji našeg Sveučilišta moji su motivatori, a služenje svim zaposlenicima i studentima za mene je poziv i čast.**

Najveći izvor motivacije pronalazim u potpori koju dobivam od svoje obitelji, prijatelja i suradnika kako onih sa Sveučilišta u Splitu, njegovih djelatnika i studenata, tako i svih onih kojima je naše Sveučilište u srcu i koji dijele svijest o njegovoj važnosti za budućnost naše djece, grada Splita, Dalmacije, Republike Hrvatske, ali i dijela susjedne nam Bosne i Hercegovine, čiji nam studenti gravitiraju, i njezina Sveučilišta u Mostaru. Sveučilište u Splitu jamac je sigurne budućnosti vođene mladim i sposobnim ljudima čija su znanja i vještine istovremeno temelj nesmetanom razvoju i skup konkurentnih prednosti koji nam jamči relevantno prepoznavanje i uvažavanje na međunarodnoj gospodarskoj sceni, a posebno umjetničkoj i znanstveno istraživačkoj unutar, ali i izvan europskog istraživačkog prostora. Više stotina kolegica i kolega s našeg Sveučilišta s kojima sam razgovarao daje potporu mojim idejama, planovima i ciljevima te su ih svojim prijedlozima, mijenjali i dopunjavali unaprjeđujući ih da bi postali dijelom ovog Programa na dobrobit svih.

1.2 Temeljne vrijednosti

„Strategija razvoja Sveučilišta u Splitu do 2030. godine“¹ definira Osnovne vrijednosti koje naše Sveučilište njeguje i to su:

Uključivost: razlike među nama obogaćuju našu zajednicu i društvo

Nadahnuće: pronađimo ga u sebi i drugima, u svemu što radimo

Inovativnost: sada i u svemu, za bolju budućnost

Suradnja: samo u zajedništvu možemo stvarati bolju budućnost

Talenti: prepoznamo, gradimo i pronalazimo talent u svakom članu naše zajednice

Navedene Osnovne vrijednosti Programom su razrađene i dopunjene u niže navedene komplementarne Temeljne vrijednosti pomoću kojih svih zajedno bez potrebe mijenjanja dokumenta „Strategija razvoja Sveučilišta u Splitu do 2030. godine“ možemo upravljati razvojem Sveučilišta u Splitu zajedno sa svim dionicima, posebno studentima i zaposlenicima, kako bi naše Sveučilište ostvarilo svoju misiju i viziju te zadovoljilo društvene potrebe.

Programom predložene Temeljne vrijednosti su:

- **održivost** Sveučilišta u Splitu mora biti posljedica trajne opredijeljenosti raspolaganju svim resursima Sveučilišta na društveno odgovoran način koji jamči korisnost i dostatnost istih ili unaprijeđenih budućim generacijama studenata i zaposlenika i mora biti utkana u sva planiranja, odlučivanja, djelovanja i komuniciranja Sveučilišta;
- **inovativnost i izvrsnost** pojedinca i organizacija osnova su konkurentnosti i jamac osiguranja najviših standarda svih djelatnosti Sveučilišta u Splitu i njegove opstojnosti u uvjetima promjenjive okoline (lokalne, regionalne, nacionalne, EU-a i globalne) u budućnosti;
- **sloboda i etičnost** znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada te razvoj integriteta pojedinca i organizacija temeljenih na njima trajno su opredjeljenje Sveučilišta u Splitu i bit njegove autonomije;
- **pravednost, ravnopravnost i inkluzija** svih studenata i zaposlenika Sveučilišta u Splitu u ostvarivanju jednakih prava na jednaki, pravodoban, predvidiv i transparentan način u svim aspektima djelovanja Sveučilišta;
- opredijeljenost **kontinuiranom poticanju ostvarivanja usuglašanih ciljeva** Sveučilišta u Splitu kroz ostvarivanje s njima usklađenih ciljeva pojedinaca (studenata i zaposlenika) i organizacijskih elemenata Sveučilišta (sastavnica) sa i bez pravne osobnosti te općih društvenih ciljeva;
- opredijeljenost **kontinuiranom unaprjeđivanju kvalitete** svih aspekata djelovanja Sveučilišta u Splitu i njegovih sastavnica na način koji jamči sigurnost i poticajno radno

¹ [Strategija razvoja Sveučilišta u Splitu do 2030. godine](#). Pristupljeno 15. 04. 2026.

okruženje svima studentima i zaposlenicima te korisnost gospodarstvu i društvu u cjelini, a podržano je odgovornom digitalnom transformacijom Sveučilišta u Splitu temeljenoj na razvoju i primjeni suvremenih tehnologija, pogotovo umjetne inteligencije.

Gore navedene osnovne i temeljne vrijednosti sukladne su i nužno se dopunjuju vrijednostima proizašlim iz Opće deklaracije o ljudskim pravima UN-a² i svih njenih izmjena i dopuna do aktualnog oblika, a koja je u izvornoj verziji proglašena od Opće skupštine Ujedinjenih naroda rezolucijom 217 A (III) 10. prosinca 1948. godine te poglavito onim vrijednostima koje proizlaze iz odredbi članka 1. koji glasi:

»Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima. Ona su obdarena razumom i savješću pa jedna prema drugima trebaju postupati u duhu bratstva.«

S tim u vezi na ovom mjestu parafrazirat ću članak 28. iste Deklaracije koji proglašava ljudsko pravo da država i međunarodna zajednica priznaju njegova/njezina prava u kontekstu shvaćanja Sveučilišta kao skupa ljudi sa svim njihovim pravima:

»Studenti i zaposlenici Sveučilišta u Splitu imaju pravo na sveučilišni, društveni i međunarodni poredak u kojemu se prava i slobode utvrđene ovom Deklaracijom mogu u punoj mjeri ostvariti.«

1.3 Misija i vizija

Dugoročni smjer razvoja Sveučilišta u Splitu određen je njegovom misijom i vizijom definiranim u osnovnom strateškom dokumentu Strategija razvoja Sveučilišta u Splitu do 2030. godine. Uvažavajući navedeno u Strategiji i stvarajući realnu osnovu za realizaciju planiranog načina upravljanja Sveučilištem u Splitu iskazanog u ovom Programu, nužno je razraditi i dopuniti iskazane misiju i viziju također, a kako bi iste odražavale, osim Osnovnih vrijednosti, i predložene Temeljne vrijednosti. Dakle, potrebno ih je integrirati u iskaz misije i vizije. Naime, sve vrijednosti zajedno i na njima dopunjene i usklađene misija i vizija tada predstavljaju i ostvaruju kontinuitet dugoročnog shvaćanja identiteta, smjera i svrhe našeg Sveučilišta usklađenog s razvojnim i upravljačkim odrednicama ovog Programa i postojećom Strategijom. Na taj je način dugoročno osigurana konzistentnost odlučivanja, a posljedično i na njemu baziranog upravljanja koje tada može ostvariti postavljene ciljeve Sveučilišta na transparentan način prihvatljiv svim dionicima. U nastavku su dane razrađene i proširene te s Programom usklađene misija i vizija razvoja Sveučilišta do 2030. godine.

MISIJA

Održivo razvijati obrazovanje, znanost i umjetnost dostupne svima, temeljene na inovativnim nastavnim metodama, znanstvenoj i umjetničkoj izvrsnosti i inovacijama te akademskim slobodama i

² [Odluka o objavi Opće deklaracije o ljudskim pravima](#). NN 12/2009. Pristupljeno 15. 04. 2026.

integritetu pojedinaca i organizacija, a koje su sposobne odgovarati potrebama studenata, zaposlenika i društva u cjelini, posebno gospodarstva na lokalnoj, regionalnoj i globalnoj razini.

VIZIJA

Europsko sveučilište prepoznato po iznimnoj kvaliteti i utjecaju naših diplomanata, istraživanju, inovacijama i društvenom doprinosu rješavanja izazova koje nosi budućnost na održiv i suvremenim tehnologijama podržan način, temeljen na vrijednostima slobode, izvrsnosti i etičnosti, pravednosti, ravnopravnosti i inkluzivnosti korisno studentima, zaposlenicima i društvu u cjelini.

2. Upravljanje Sveučilištem u Splitu

2.1 Paradigma upravljanja i glavne odrednice

Osnovna paradigma rada rektora iskazana ovim Programom za programsko razdoblje 2026./2027. do 2029./2030 je

"Održivo i inovativno Sveučilište u službi studenata i cijele akademske zajednice".

Rad rektora zasnivat će se na održivom razvoju nastave, znanosti i umjetnosti koje su dostupne svima i temeljene na inovativnim nastavnim metodama, znanstvenoj i umjetničkoj izvrsnosti i inovacijama te akademskim slobodama, etičnosti i integritetu pojedinaca i organizacija, spremnih, voljnih i sposobnih odgovarati na potrebe studenata, zaposlenika i društva u cjelini, posebno gospodarstva na lokalnoj, regionalnoj i globalnoj razini uz visoku razinu socijalne osjetljivosti. **Studente posebno ističem između svih akademskih dionika kako bi se dodatno naglasila posebna pozornost i briga koje će im biti posvećene u budućem radu rektora i Sveučilišta, pogotovo u dijelu koji se odnosi na unaprjeđenje studentskog standarda jer su Studenti naš temelj u sadašnjosti i jamci uspješne i sigurne budućnosti.**

Glavne odrednice razvoja Sveučilišta u Splitu iz ovog Programa proizlaze iz **integracije prethodnim poglavljem iskazanih ishodišta, želje za osiguranjem kontinuiteta pozitivnih iskustava prethodnih mandata rektora, posebno mandata u kojem sam sudjelovao u funkciji prorektora s novim pristupima i idejama vezanim prvenstveno uz unaprjeđivanje upravljanja Sveučilištem u Splitu, poticanje razvoja i osiguranja slobode nastavne, znanstveno-istraživačke i umjetničke te ostalih djelatnosti Sveučilišta u Splitu na principima održivosti, inovativnosti i izvrsnosti, sveobuhvatnu digitalnu transformaciju, unaprjeđivanje studentskog života i infrastrukture Sveučilišta u Splitu.** Kontinuitet se pritom prvenstveno odnosi na provedbu započetih velikih projekata poput izgradnje studentskog doma, nastavka digitalizacije projektom e-Sveučilišta, razvoja međunarodnog umrežavanja kroz SEA-EU alijansu i drugih aktualnih projekata. Glavne odrednice su:

- **razvoj i jačanje znanstveno-istraživačke i umjetničke izvrsnosti i inovativnosti,**
- **posvećenost poticanju razvoja i osiguranja slobode nastavne, znanstveno-istraživačke i umjetničke te ostalih djelatnosti Sveučilišta u Splitu:**
 - Sveučilište u Splitu kao središte akademskih i općeljudskih vrijednosti, akademskog integriteta organizacija i pojedinaca, jamstvo sigurnosti i razvoja studenata, zaposlenika i sastavnica;
 - opredjeljenje kontinuiranom i održivom unaprjeđivanju nastavne, znanstveno-istraživačke i umjetničke djelatnosti – posebno financijski, kadrovski i organizacijski;
 - Sveučilište u Splitu kao aktivni, konkurentni i konstruktivni sudionik društvenog i gospodarskog života;

- unaprjeđenje socijalne dimenzije studiranja i rada na Sveučilištu u Splitu – briga o mentalnom zdravlju, uklanjanje barijera za osobe s invaliditetom, briga od djeci, poticanje programa stambenog zbrinjavanja;
- kontinuirani razvoj sustava za osiguranje kvalitete s posebnim naglaskom na upravljanje ljudskim resursima i osiguranje ugodnog i poticajnog radnog okruženja;
- održivim i inovativnim Sveučilištem doprinosi se razvoju konkurentnih znanja i vještina studenta i zaposlenika, a time i šire društvene zajednice, a posebno gospodarstva,
- poticanje poduzetništva studenata i nastavnika i suradnje s gospodarstvom,
- **snaga je Sveučilišta u sastavnicama, a organizacijska struktura koja podržava decentralizaciju upravljanja i odlučivanja treba omogućiti rast i razvoj sastavnica, a time i Sveučilišta,**
- **Sveučilište integrativnim utjecajima daje dodatnu vrijednost sastavnicama, a razvoj Sveučilišta i razvoj sastavnica potiču se funkcijskom integracijom,**
- opredijeljenost kontinuiranom unaprjeđivanju upravljanja Sveučilištem,
- strateški okvir razvoja Sveučilišta konsolidirani je iskaz strategija razvoja svih sastavnica do kojih se dolazi kompromisnim i zajedničkim planiranjem i odlučivanjem sastavnica kojima se jamči poštivanje njihove ravnopravnost i autonomije,
- nastavni, znanstveno-istraživački i umjetnički te ostali kapaciteti sastavnica zajednički su resurs korištenje kojeg uz suglasnost sastavnica Sveučilište koordinira za dobrobit svih,
- **sveobuhvatna digitalna transformacija i trajna opredijeljenost razvoju IT infrastrukture i opreme** te primjeni IT-ja u nastavi, znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu te svim ostalim djelatnostima Sveučilišta s naglaskom na postupno uvođenje umjetne inteligencije u sve navedeno,
- **opredijeljenost održivom razvoju infrastrukture Sveučilišta, posebno one kojom se prostorno zbrinjavaju i opremaju sastavnice te unaprjeđuju i povećavaju smještajni kapaciteti za studente,**
- održivo, stručno, transparentno i društveno odgovorno upravljanje posebno kapitalnim investicijama,
- otvorenost studentima i sustavna podrška njihovu razvoju u svim aspektima studentskog života, posebno podizanju standarda studentskog života,
- proaktivan stav, dijalog i partnerski odnos s MZOM i Vladom RH te drugim državnim te lokalnim i područnim (regionalnim) samoupravama i tijelima, posebno s Gradom Splitom, Splitsko-dalmatinskom županijom,
- proaktivan stav, dijalog i partnerski odnos sa svim sveučilištima i visokoškolskim institucijama u RH, stranim sveučilištima te istraživačkim i umjetničkim središtima izvrsnosti posebno partnerskim sveučilištima u SEA-EU alijansi,
- **poticanje mobilnosti studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja,**

- **posvećenost internacionalizaciji nastave, znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada kroz umrežavanje i zajednički rad s međunarodnim visokoobrazovnim i istraživačkim institucijama,**
- poštovanje prema postignućima prethodnih generacija te baštinjenje i razvoj tradicijskih vrijednosti Sveučilišta u Splitu kao trajna i kontinuirana opredijeljenost.

2.2 Razvoj upravljanja Sveučilištem u Splitu

Narednim potpoglavljem iskazat će se prijedlog razvoja upravljačkih funkcija i aspekata upravljanja uz navođenje što se s istim planira postići. Radi se tu o jednokratnim djelovanjima, ali i kontinuiranim ili čak trajnim opredjeljenjima postupnog i odmjerenog karaktera uvođenja jer ovako kapitalno vrijedan društveni resurs kakav je Sveučilište u Splitu zaslužuje zajedničko, odgovorno i utemeljeno promišljanje svake odluke vezane uz njegov razvoj, a odluke o razvoju upravljanja posebno su važne.

2.2.1. Unaprjeđenje planiranja i organiziranja

Pojam Sveučilište u Splitu ima dvojako značenje s obzirom na postojeće organizacijsko ustrojstvo i kakvim ga mi, ali i okolina prepoznamo, kao i s njim povezano upravljanje. Prvo je značenje obuhvatnije i po njemu, primjerice, međunarodna okolina i većina sugrađana identificira naše Sveučilište kao jednu cjelinu - integrirani skup svih njegovih organizacijskih elemenata, sastavnica neovisno imaju ili nemaju pravnu osobnost. Drugo je značenje pravna osoba koja predstavlja upravu Sveučilišta i elemente organizacijske strukture bez pravne osobnosti (fakultete, odjele i sve ostale ustrojstvene jedinice), a koja samostalno i zajedno sa Senatom upravlja u cijelosti ili indirektno sa svim sastavnica. Navedena shvaćanja istovremeno su prednost, ali i prepreka upravljanju - prednost zbog fleksibilnosti razvoja, a prepreka zbog različitog shvaćanja i disperziranog upravljačkog autoriteta. Naime, moglo bi se reći kako se radi o hibridnom modelu organizacijske strukture, između divizijske i funkcijske s izrazitim težištem na divizijsku organizacijsku strukturu. Ovim Programom **predlaže se promjena načina upravljanja iz djelomično centraliziranog u decentralizirano i prilagodbu organizacijske strukture takvom upravljanju u njemu odgovarajuću i to divizijsku organizacijsku strukturu.** Divizijsku organizacijsku strukturu smatra se primjerenijom s obzirom na tradiciju Sveučilišta u Splitu koja gaji snažnu pripadnost studenata i zaposlenika te pripadnika alumni zajednice sastavnicama dok je pripadnost Sveučilišta shvaćena kao nešto što pripadnost sastavnici nadopunjuje i čini prepoznatljivijom i važnijom. Posljedica je to povijesti nastanka Sveučilišta u Splitu osnovanog 15. lipnja 1974. godine. Prilikom osnivanja u njegov sastav ušle su članice koje su već znatno ranije djelovale u svojim stručnim, znanstvenim i nastavnim područjima čije su današnje slijednice PMF, FESB, KTF, PFST, FGAG, EFST i MFST. Nakon toga osnivane su nove sastavnice, Fakulteti s pravnom osobnosti i Odjeli/Studiji bez pravne osobnosti. Fakulteti bez pravne osobnosti uvode se 2025. godine te zamjenjuju uglavnom sve Odjele i Studije dok su preostali odjeli, osim SOSS zaduženog isključivo za stručne studije, u fazi transformacije. S druge strane, i novi oblik financiranja kroz Programske ugovore, iako potpisan od Sveučilišta, težište odgovornosti za provedbu ugovorenog raspodjeljuje na sastavnice s pravnom osobnosti i na Sveučilište u cjelini, koje ponovno ima dvojaku ulogu jer predstavlja cjelinu, ali i pravnu osobu čije su ustrojstvene jedinice sastavnice bez pravne osobnosti i rektorat. Dakle, tradicija razvoja i shvaćanja, kao i aktualni oblik dominantnog izvora financiranja, težište upravljanja

(planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i osiguranja kvalitete) i odlučivanja te odgovornosti za upravljanje i donesene odluke o nastavnom, znanstveno-istraživačkom, umjetničkom i stručnom radu stavlja u cijelosti na sastavnice s pravnom osobnosti, tj. njihove čelnike, odnosno djelomično na sastavnice/odjele bez pravne osobnosti za koje svu odgovornost nosi čelnik Sveučilišta u Splitu, rektor. Iz svega navedenog i u nemogućnosti mijenjanja dominantnog oblika financiranja od Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih RH logično je i najjednostavnije, što je moguće više, istom prilagoditi organizacijsku strukturu cijelog Sveučilišta. Stoga se ovim **Programom predlaže postupno započeti proces osnaživanja sastavnica kroz decentralizaciju upravljanja i odlučivanja kako bi se sastavnicama i Sveučilištu racionaliziralo upravljanje, usmjeravajući prava i obveze na same sastavnice kako to decentralizirana organizacijska struktura predviđa, a zadržavajući na Sveučilištu one integrativne funkcije.** Razlog tome je postojanje svih karakteristika funkcijske organizacijske strukture na svim sastavnicama s pravnom osobnosti, kao i djelomično postojanje tih karakteristika na sastavnicama/odjelima bez pravne osobnosti. Predlaže se prema tome predmetna (proizvodna) divizijska organizacija jer sastavnice, iako sve nude obrazovanje na više razina te znanstveno-istraživačke i umjetničke djelatnosti, njihovi rezultati iskazani u vidu postignutih diploma, kao i rezultati i doprinosi znanstveno-istraživačkih i umjetničkih projekata značajno su različiti, odnosno gotovo da nema preklapanja jer se odnose na različita područja i polja znanosti i umjetnosti. Preklapanja koja ipak postoje treba postupno i dogovorno rješavati i izbjeći nepotrebno trošenje resursa pojedinačnih sastavnica i Sveučilišta u cjelini. **Također treba uspostaviti jedinstveni, jasni i transparentni proces razvoja sastavnica u smislu procesa postizanja njihova statusa samostalnih pravnih osoba za obavljanje znanstveno-istraživačke i nastavne djelatnosti na Sveučilištu.** Proces mora biti predvidiv, odnosno oblici organizacijske strukture koji započnu svoje djelovanje kao odjeli, studiji i sl. moraju znati što se od njih očekuje na Sveučilištu u Splitu kako bi iz inicijalnog oblika prešli u nešto složeniji i to Fakultet bez pravne osobnosti. Nakon toga njihova mogućnost daljnjeg organizacijskog i statusnog razvoja u sastavnicu koja je samostalna pravna osoba također treba biti definirana i predvidiva ispunjenjem unaprijed i za sve jednako definiranih očekivanja. Pritom se predlaže razvojne faze uspostaviti kao obvezne, a inicijalne oblike predlaže se, zasada, omogućiti razvijati isključivo unutar pravne osobe Sveučilište u Splitu uz opredjeljenje istraživanju mogućnosti budućeg formiranja samostalne pravne osobe koja će imati za cilj poticanje i razvoj novih studijskih programa za razvoj kojih unutar sebe već postojeće sastavnice nemaju interes. Znanstvena i umjetnička djelatnost analogno bi se razvijala kroz uspostavu znanstveno-umjetničkog hub-a koji bi, za početak, bio ustrojstvena jedinica pravne osobe Sveučilišta u Splitu, a potom samostalna pravna osoba sposobna i usmjerena stvaranju istraživačkih skupina i poticanju razvoja znanstvene i umjetničke izvrsnosti kroz pružanje potpore istraživačkim i umjetničkim skupinama projektno upravljački orijentirana i matično organizacijski uspostavljena.

Dakle, karakteristike divizijske organizacijske strukture i upravljanja istom u slučaju Sveučilišta u Splitu uglavnom već postoje te ih samo treba osnažiti jer su uklopljene u tradiciju i način funkcioniranja pretežitog dijela Sveučilišta, tj. osnažuje se oblik organizacijske strukture i upravljanja koji jasno prepoznaje važnosti svojih samostalnih jedinica, sastavnica i odjela, gotovo svih već potpuno formiranih i uspostavljenih s jasnim smjerom djelovanja i uspješnim djelovanjem u zasebnim znanstvenim i umjetničkim područjima i poljima, odnosno prema studijskim programima u tim istim područjima i poljima znanosti i umjetnosti. Prepoznavanje i osnaživanje takve organizacijske strukture

pogodno je za veće organizacije kakvo je Sveučilište u Splitu jer će omogućiti rast i širenje obuhvata ponude studijskih programa te umjetničkog i znanstvenog djelovanja.

Prednosti implementacije divizijske organizacijske strukture i odgovarajućeg upravljanja na Sveučilištu u Splitu su:

- **Fokus na rezultate** iskazane uspješnošću studiranja i znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada jer su sastavnice i odjeli samostalni upravljački centri samostalno odgovorni za financije i ostale poslovne funkcije pa čelnici istih imaju veću odgovornost za uspjeh studiranja, znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, što povećava fokus na postignute rezultate i učinkovitost.
- **Fleksibilnost i brza reakcija na promjene u internoj i eksternoj okolini** Sveučilišta i/ili sastavnice tada se očituje u mogućnosti svake sastavnice i odjela na brzo i samostalno reagiranje na promjene, npr. broja upisanih ili studenata koji završavaju studij, promjene u studijskim programima uslijed potrebe prilagođavanja razvojnim trendovima pojedine struke, tehnologiji ili na specifične zahtjeve gospodarstva kroz otvaranje novih studijskih programa različitih razina i trajanja, od kratkih BIP-ova, programa stručnog usavršavanja, kroz cjeloživotno obrazovanje, poslijediplomskih specijalističkih, stručnih i doktorskih studija ili kroz uspostavljanje znanstvenih ili umjetničkih projektnih timova za rješavanje specifičnih visokosloženih problema i izazova u gospodarstvu ili društvu. Navedeno je u pravilu i sadašnja praksa, ali bi i formalnom implementacijom novih pojednostavljenih postupaka kao i racionalizacijom postojećih ta praksa bila dodatno osnažena.
- Ovim pristupom organizacijskom uređenju **ostvaruje se bolja koordinacija upravljačkih funkcija** unutar jedne pravne sobe jer srodne funkcije (nastava, znanstveno-istraživački i umjetnički rad) unutar jedne sastavnice tada bolje surađuju i komuniciraju nego u funkcijskoj strukturi Sveučilišta, što je od posebnog značaja za sastavnice bez pravne osobnosti. Naime, navedeno u praksi u pravilu tako i funkcionira na sastavnicama, samo se kod sastavnica bez pravne osobnosti kapaciteti spomenutih funkcija koriste za više njih što umanjuje koordinaciju, a time i učinkovitost. Pojavljuje se veća razina nenamjernog nerazumijevanja i pogrešaka, uska grla, npr. u formalnim odobranjima jer postoji više razina odlučivanja i ovjeravanja do konačne odluke i odobranja pa je proces usporeniji i kompleksniji.
- Iz istog razloga kao i u slučaju koordinacije funkcija, **prednost** divizijskog oblika organizacijske strukture posebno se iskazuje **kad je u pitanju diversifikacija**. Naime, u decentraliziranoj strukturi moguće je lakše upravljanje širokim spektrom različitih studijskih programa i znanstveno-istraživačkih i umjetničkih projekata koji ciljaju na različite skupine dionika. Navedena prednost u pravilu se očituje u otvaranju novih studija na postojećim sastavnicama ili i u otvaranju novih sastavnica i odjela. Znanja i vještine koje je pritom potrebno angažirati sva su na pojedinoj sastavnici ili na više njih te ne utječu na rad ostalih sastavnica kao ni uspješnost takvog poduhvata što daje komparativnu prednost stabilnost cijelog sustava koji može uskočiti ako treba potaknuti procese ili ako treba pomoći u slučaju neuspjeha – **princip solidarnosti** treba se i može inaugurirati bez problema jer je već u praksi potvrđen bezbroj puta.

- **Klasični nedostatak divizijske strukture, povećani troškovi poslovanja**, zbog specifičnosti razvoja i načina financiranja sveučilišta u RH kao i zbog brige o kolegicama i kolegama te socijalne osjetljivosti u smislu očuvanja radnih mjesta koju ovaj Program promiče (koji su već zaposleni radi ostvarivanja pojedinih horizontalnih poslovnih funkcija po sastavnicama na Sveučilištu u Splitu), **ustvari se pretvaraju u prednosti jer se ukupni troškovi Sveučilišta ne povećavaju ovakvim upravljanjem**. Naime, znanja, vještine, ustrojstvene jedinice sastavnica i zaposlenici sposobni i spremni raditi već postoje kao i njihova radna iskustva (jer sve sastavnice s pravnom osobnošću već imaju računovodstvo, pravnu službu, referadu, IT, tehničku službu i dr.), a planiranje eventualne transformacije, ako se u budućnosti i dogodi, treba ići postupno, diferencirano i socijalno osjetljivo kako bi se svi oni zbrinuli i uklopili u nove organizacijske elemente na razini Sveučilišta i tako se u budućnosti izbjegli mogući troškovi dupliciranja funkcija i povećanja opsega i volumena posla, a što je još važnije, problemi popunjavanja istih kvalitetnim zaposlenicima zbog manjka kadrova na tržištu rada.
- Teorijski sukobi između sastavnica također su mogući, odnosno bolje reći - može doći do konkurencije za resurse unutar Sveučilišta, kao i do nesuglasica i razilaženja mišljenja oko raspodjele zajedničkih troškova. **Konstruktivnih kritika uvijek je bilo i bit će ih, ali su nesporazumi i različita viđenja uvijek nadvladani razumijevanjem i postizanjem dovoljne razine razumijevanja i iznalaženjem rješenja od zajedničkog interesa**. Uvođenjem Programskog financiranja mogućnosti takvih pojava dodatno su smanjene jer su raspoloživi resursi ugovoreni po sastavnicama dok nam preostaje dogovoriti se oko modela načina financiranja zajedničkih troškova Sveučilišta u Splitu. Temeljem dosadašnje prakse i donesene odluke Senata načelno postoji suglasnost između sastavnica oko solidarnog pristupa rješavanju tog izazova. U sagledavanje i iznalaženje rješenja uključeno je i nadležno Ministarstvo pa se ovaj izazov može sagledavati i u kontekstu dodatka Programskom ugovoru ili na neki drugi način predložen i podržan i s nacionalne razine.
- Gubitak specijalizacije, također u slučaju Sveučilišta u Splitu, nije problem jer učinak specijalizacije na razini cijelog Sveučilišta u dominantnim djelatnostima u pravilu ne postoji zbog nepreklapanja specijalizacija, ali zato **postoji upravo suprotno - spajanje kompatibilnih specijalizacija za rješavanje znanstveno-istraživačkih i umjetničkih, a i nastavnih izazova nastalih iz gospodarskih i društvenih potreba** kroz brojne projektne i druge suradnje te zajedničke studijske programe. Odnosi nositelja **specijalizacija horizontalnih funkcija također nisu problem jer održavaju međusobne kontakte i u pravilu se međusobno podupiru te solidarno postupaju ujednačujući praksu** što će se dodatno poticati. Može se reći da je u tom slučaju **funkcionalna integracija na način kako je predlaže ovaj Program već započela, a zasniva se na principu predanost osiguranju predvidivosti i ujednačenosti provedbe i rezultata poslovnih procesa za uobičajene i učestale procese, odnosno unaprjeđenje konzistentnosti odlučivanja i praksi postupanja na Sveučilištu i sastavnicama za zadovoljenje istih ili sličnih potreba, a sve bez centralizacije upravljanja i odlučivanja**. Kraće rečeno, predlaže se na svim sastavnicama raditi iste stvari na isti način čime, primjerice, i problemi postaju isti pa ih je zajedno lakše i riješiti.

- Izazov održavanja jedinstvene organizacijske kulture Sveučilišta u Splitu prisutan je, ali ne značajnije i karakteriziran je jakim identitetima sastavnica. Naime, zbog visoke samostalnosti sastavnica teže je održati jedinstvenu organizacijsku kulturu i identitet, ali se isti gradi i gradit će se i dalje kroz razvoj zajedničkih organizacijskih elemenata i procedura kojima je cilj nadići razlike organizacijskih kultura i tradicija sastavnica, odnosno okupiti ih oko onoga što ih veže. Tako se provode promocije doktoranada, dodjele studentskih, nastavnčkih i drugih nagrada, od znanstvenih do onih za životno djelo, kao i počasnih doktorata te titula emeritus i emerita. Na razini Sveučilišta djeluje krovna alumni udruga Sveučilišta u Splitu ASUS čiji će se rad dodatno poticati, provode se i dobro su popunjena sportska studentska natjecanja na razini Sveučilišta te djeluju studentske udruge koje članove imaju sa svih sastavnica. Radi osiguranja i razvoja tradicije Sveučilišta u Splitu i lakšeg prijenosa upravljanja, uspostaviti će se funkcije prošlog i budućeg rektora čiji će se mandati preklapati s mandatom aktualnog rektora.

Iz svega može se zaključiti kako se **ovim Programom predložena decentralizacija iskazuje kroz maksimalizaciju sloboda, prava i odgovornosti u području upravljanja financijama i ljudskih resursa, znanstveno-istraživačkim, nastavnim i stručnim radom uz poticanje ujednačenja radnih praksi i zadržavanje visoke razine akademskog integriteta i etičnosti.**

Osim navedene decentralizacije **ovim Programom predviđeno je poticanje slobodnog i samovoljnog udruživanja sastavnica i odjela u različite poduhvate**, a posebno se potiče udruživanje u unificiranju ili barem ujednačavanju poslovnih praksi i procesa na način koordiniran od Sveučilišta. **Navedeno se želi postići inauguriranjem i njegovanjem isključivo meritokratske i demokratske prakse odgovornog i razvojnog djelovanja u upravljanju i realizaciji svih procesa i djelatnosti Sveučilišta na način koji jamči sigurnost i poticajnu radnu okolinu svima** i to kako je iskazano u nastavku.

- **Unaprjeđenje efikasnosti i efektivnosti rada Senata Sveučilišta u Splitu uvođenjem novih stalnih i povremenih tematski usmjerenih radnih tijela** Senata kojima predsjedavaju i čiji su članovi relevantni dionici i unaprjeđenjem Poslovnika rada Senata čime bi se postigla veća razina predvidivosti i ujednačenosti rezultata procesa za uobičajene procesne inpute, odnosno unaprjeđenje konzistentnosti odlučivanja i praksi postupanja te bi se unaprijedilo osiguranje kvalitete rada povjerenstava i drugih radnih skupina čije isporučevine su prijedlozi odluka ili mišljenja na temelju kojih Senat odlučuje. Uspostavila bi se tako radna tijela Senata za Nastavu, Znanost, Kulturu i umjetnost, Studentska pitanja, Upravljanje projektima, Financije, Pravne poslove, Infrastrukturu, IT i digitalnu transformaciju, Zdravstvo, Socijalnu dimenziju Sveučilišta u Splitu i dr.
- **Transformiranje organizacijske strukture te poslovnih procesa rektorata Sveučilišta u Splitu temeljeno na primjeni načela meritokracije** na niže upravljačke razine i na način koji unaprjeđuje razinu prava i odgovornosti te samostalnosti u upravljanju i odlučivanju na odjelima kroz opunomoćavanje unutar organizacije – dakle, radi se o uvođenju pristupa upravljanju koji zaposlenicima daje određenu autonomiju, povjerenje i ovlasti za donošenje odluka u vezi s njihovim svakodnevnim radom, zadacima i resursima. Tako bi se prešlo sa zagušujućeg mikromenadžmenta na poticanje odgovornosti pojedinca, što rezultira većim angažmanom zaposlenika, povećanim zadovoljstvom poslom i bržim rješavanjem problema, a

voditeljima na nižim i srednjim razinama daje više slobodnog vremena za organiziranje posla te za razvojne suradnje i usklađivanje s odlukama menadžmentom više razine.

- Oprediveljenost **usklađivanju te maksimalnom mogućem unificiranju poslovnih procesa rektorata Sveučilišta u Splitu i sastavnica uspostavom odgovarajućih servisa za podršku studentima i zaposlenicima, ali i sastavnicama nazvanog „UNIST podrška“**. **Poticat će se unificiranje procesa i popratnih sustava** upravljanja podacima i to u području financija i računovodstva, pravnih poslova, IT-ja, vođenja projekata, upravljanja infrastrukturom i znanstvenom i tehničkom opremom, posebno u dijelu koji se odnosi na održavanje i korištenje; osiguranju kvalitete - akreditacijskim postupcima i anketiranju i sl., upravljanju karijerama – potpora razvoju pojedinca, sigurnosti – tehničke, fizičke, digitalne i sl., uz **racionalizaciju broja i složenosti procesa te identifikaciju i uvođenje samo nužnih novih procesa, a sve potpomognuto primjenom istovjetnih ili kompatibilnih programskih rješenja**. **Ukratko rečeno, svatko radi svoje, ali svi rade na isti način. Svi koriste iste sustave zajednički nabavljene i zajednički održavane u pravilu od treće strane i bez naknade – CARNet i Srce**. Navedeno treba biti popraćeno pojednostavljivanjem procesa - od ukidanja nepotrebnih potvrda, suglasnosti i sl., odnosno pojednostavljenjem procesa - npr. donošenjem odluka i izdavanjem skupnih potvrda dužeg perioda dosega. Temeljem svega navedenog konkretno se predlaže ukidanje izdavanja suglasnosti na zapošljavanja sastavnicama, suglasnosti na zamjene, suglasnosti na natječaje na upražnjena radna mjesta; ukidanje postupka potvrde izbora u redovitog i redovitog profesora u trajnom izboru i transformaciju tog procesa u godišnji svečani čin promocije redovitih profesora u trajnom izboru Sveučilišta u Splitu po uzoru na promocije doktora znanosti i na ponos cijele akademske zajednice Sveučilišta u Splitu.

2.2.2. Sustavno upravljanje kvalitetom - temelj razvoja ljudskih potencijala, odgovornog vođenja i kontrole kvalitete

Unaprjeđenje upravljanja kvalitetom predlaže se ovim Programom ostvariti uspostavom učinkovitog i gotovo nevidljivog sustava unutarnjeg osiguranja kvalitete Sveučilišta u Splitu. Ovim programom planiramo graditi Sveučilište na kojemu se kvaliteta i akademski integritet živi u svakoj predavaonici, laboratoriju, studentskim razgovorima s nastavnicima te suradnjama između svih zaposlenika. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete postat će naša ključna komparativna prednost i alat za osiguranje i kontinuirano unaprjeđivanje razvoja ljudskih potencijala, odgovornog i socijalno osjetljivog vođenja te osiguranja kvalitete u užem smislu. Gradit ćemo njegovu učinkovitost kroz suvremene digitalne alate, pravednost i razvoj svih zaposlenika i studenata, transparentnost kroz dostupne pokazatelje, te humanost jer su u središtu pojedinci, ljudi, a ne postupci. Ključne odrednice takvog sustava iskazane su u nastavku.

- **Od administrativne kontrole do kulture izvrsnosti**
 - Sveučilište u Splitu sustavno razvija i provodi unutarnje osiguravanje kvalitete, koje obuhvaća glavne misijske elemente svih sastavnica. Znanja, iskustva i dosadašnji uspjesi te suvremene tehnologije čvrsti su temelji za daljnji razvoj koji ovaj program predviđa.

- Razvoj se odnosi na uravnoteženu transformaciju postojećeg sustava osiguravanja kvalitete prema sustavu koji će uz praćenja i izvještavanja aktivno poticati izvrsnost u znanosti, nastavi i stručnom radu, čime će stvarati uvjete za razvoj kulture kvalitete kao sastavnog dijela akademskog identiteta svake osobe na Sveučilištu u Splitu.
- Ovaj se Program oslanja na europske standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), na postupke vanjskog vrednovanja kvalitete koje provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje te na provjerene prakse vodećih europskih sveučilišta prilagođene specifičnostima i razvojnim ambicijama Sveučilišta u Splitu.

- **Suvremeni digitalni sustav upravljanja kvalitetom**

Ovim programom predviđamo uvesti integrirani suvremeni digitalni sustav koji čelnicima sastavnica, voditeljima studija, nastavnicima, suradnicima i drugim zaposlenicima te vanjskim suradnicima daje pristup odgovarajućim podacima (poštujući razine dozvola pristupa i GDPR-a) u stvarnom vremenu, od pokazatelja znanstvene produktivnosti, nastavnih pokazatelja do ostalih koji se odnose na prijenos znanja i tehnologija na gospodarstvo i društvo. Sustav će uključivati ključne alate: upravljački pregled glavnih pokazatelja za čelnike i voditelje; alate za prepoznavanja rizika i praćenja dinamike ostvarivanja strateških ciljeva; te automatizacije samoanalize i izvještavanja, čime se smanjuje administrativno opterećenje čelnicima, nastavnicima i svim drugim uključenim grupama i pojedincima.

- **Obuka, motivacija i prepoznavanje izvrsnosti**

- Kultura kvalitete u sustavu visokog obrazovanja postiže se motiviranim i kompetentnim ljudima, nastavnim i nenastavnim osobljem. Ovaj program, pored nastavnog osoblja, posebnu pozornost posvećuje osiguravanju kvalitete poslovnih procesa i kontinuiranom upravljanju karijerama nenastavnog osoblja: administrativnog, tehničkog i stručnog. Sustav će aktivno poticati i nagrađivati osobni razvoj kojim svaki zaposlenik unapređuje svoju funkciju unutar poslovnog sustava, a time pridonosi razvoju Sveučilišta u cjelini.
- Oblici nagrađivanja obuhvaćaju javne pohvale i priznanja, transparentne i predvidive putove napredovanja te pravedne materijalne naknade za iznadprosječan i dobrovoljan doprinos, kako vlastitom razvoju, tako i razvoju kolega kroz dodatna osposobljavanja za znanja, vještine i druge kompetencije. Podupiremo financiranje stručnih, certificiranih i relevantnih radionica i obuka za sve kategorije zaposlenika. Posebno ćemo poticati i sufinancirati pohađanje poslijediplomskih studija svim zaposlenicima koji to žele, a ne samo asistentima što je uobičajena praksa.
- Nastavnicima i stručnim službama koji iskazuju dodatni trud u osobnom razvoju pružamo izravnu institucionalnu potporu. U istraživačkom području to znači unutarnje vrednovanje i financijsko nagrađivanje aktivnog uključivanja u aktivnosti konkurentne u europskom istraživačkom prostoru. Tu je uključeno uspješno prijavljivanje i vođenje projekata, objave znanstvenih radova, knjiga i patenata. U nastavnom području posebno vrednujemo internacionalizaciju: uvođenje novih kolegija na engleskom

jeziku te organizaciju ljetnih škola, osobito za doktorske studente. Posebnom nagradom izdajamo mentore čiji su doktorandi uspješno obranili doktorat ili su na dobrom putu prema toj obrani, jer izvrsno mentorstvo jedan je od najvrjednijih doprinosa budućnosti Sveučilišta.

- Temeljni elementi ovog sustava poticaja počivaju na načelu nagrađivanja. Nagrađuju se ona znanstvena, nastavna i stručna postignuća koja su sukladna strateškim ciljevima, mjerljivim pokazateljima i dobrobiti Sveučilišta, uz visoku razinu etičnosti i socijalne osjetljivosti.
- Uz navedeno, predviđamo niz dodatnih poticajnih mjera: nagrade za razvoj prepoznatljivosti Sveučilišta kroz citiranost i druge mjerljive bibliometrijske i stručne pokazatelje te za unaprjeđenje poslovnih procesa. Posebno ćemo promicati transparentnost vrednovanja kandidata za zapošljavanje i napredovanje javnim objavljivanjem etičkog kodeksa, jasnih kriterija i kriterija vrednovanja. Pri tome ocjene nisu jedino mjerilo. Vrednuje se i širi društveni angažman, humanitarni, kulturni i umjetnički. Ovo načelo osobito je važno pri zapošljavanju na radno mjesto docenata.

- **Akademski integritet i etika**

Akademski integritet temelj je javnog povjerenja u sveučilišnu zajednicu. Sveučilišni sustav osiguravanja kvalitete primjenjivat će politiku snažne preventivne dimenzije prema povredama akademskog integriteta i etike. To uključuje pristup suvremenim alatima za provjeru autentičnosti radova i detekciju neovlaštene upotrebe alata umjetne inteligencije; trajnu obuku o etičkim elementima i elementima akademskog integriteta, zaštiti osobnih podataka te odgovornom autorstvu. Ovim programom potičemo objavljivanja u otvorenom pristupu i pohranu istraživačkih podataka u sveučilišnom i/ili EU repozitorijima, čime se osigurava transparentnost i mogućnost provjere rezultata.

- **Međunarodna usklađenost i vanjsko vrednovanje**

Razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete pratit ćemo u skladu s ESG standardima, ali i dograđivati kroz vlastita inovativna rješenja i usporedbe s najboljim europskim sveučilištima. Uspostavit ćemo redoviti ciklus periodičnog vrednovanja studijskih programa, sustavni pregled koji uključuje analizu ishoda učenja, prolaznosti, zapošljivosti i povratnih informacija studenata i poslodavaca, s ciljem pravovremenoga unaprjeđenja programa koji imaju izazove u usklađenosti s potrebama studenata i tržišta rada. To uključuje periodične evaluacije studijskih programa i znanstvenih postignuća od strane stručnjaka s prestižnih europskih sveučilišta, kao neovisan i objektivan uvid u našu izvrsnost i konkurentnost te utvrđivanje jasnih standarda za sve administrativne i stručne službe kako bi studenti, nastavnici i suradnici, bez obzira na sastavnicu, primali jednako visoku razinu potpore za svoj rad i razvoj karijera. Posebnu pozornost posvetit ćemo kvaliteti treće misije, za aktivnosti prijenosa znanja i tehnologija, suradnju s gospodarstvom i javnim sektorom te uključenost u potrebe zajednice uvest ćemo jasne pokazatelje i mehanizme vrednovanja, prepoznajući ih kao ravnopravnu dimenziju sveučilišne izvrsnosti uz znanstvena istraživanja i nastavu.

- **Sudjelovanje studenata u osiguravanju kvalitete**

Studenti su ravnopravni partneri u osiguravanju kvalitete, ne samo kao korisnici usluge visokog obrazovanja, nego aktivni dionici koji sudjeluju u odlučivanju o kvaliteti. U skladu s ESG standardima, ovim programom predviđamo uključivanje studentskih predstavnika u sva relevantna tijela sustava osiguravanja kvalitete, povjerenstva za kvalitetu na razini sastavnica i Sveučilišta, postupke vrednovanja i revizije studijskih programa. Studentske ankete o kvaliteti nastave nadopunit ćemo fokus grupama i redovitim dijalogom između studentskih tijela i vodstava sastavnica, a rezultate vrednovanja nastave učinit ćemo dostupnima studentima. Studenti koji aktivno sudjeluju u tijelima i aktivnostima osiguravanja kvalitete bit će institucijski prepoznati.

- **Izgradnja kulture kvalitete**

- Najdublji cilj ovog dijela programa nije uspostava savršenog mehanizma osiguravanja kvalitete, već promjena kulture i odnosa prema obvezama, drugim zaposlenicima te društvu u kojem živimo i djelujemo. Ovim programom predviđamo izgradnju profesionalne izvrsnosti svakog zaposlenika, studenta, alumna i vanjskih suradnika Sveučilišta.
- Uvest ćemo sustavan alumni program praćenja kroz redovita istraživanja zapošljivosti, relevantnosti studijskih programa te karijera naših alumna, a koji će poslužiti kao vjerodostojan i neovisan izvor povratnih informacija za unaprjeđenje studijskih programa. Dobrobit zaposlenika i studenata uzimamo kao mjerljivu dimenziju kvalitete, a ne samo kao pitanje socijalne politike. Pratit ćemo razine radnog opterećenja, zadovoljstva i osjećaja sigurnosti, uz uobičajena praćenja akademskih pokazatelja. Istovremeno gradimo odgovarajuće središte sigurnosti i uključivosti kojim ćemo stvarati okruženje u kojem će se raspravljati i tražiti rješenja za uočene izazove.

3. Nastavna djelatnost i studenti

Kvaliteta nastave i pozitivno iskustvo studiranja jedan su od temelja identiteta Sveučilišta u Splitu, a studenti i nastavnici predstavljaju ključnu snagu Sveučilišta u ostvarivanju njegove obrazovne, znanstvene i društvene misije. Suvremeni kontekst visokog obrazovanja za koji će se zalagati Sveučilište zahtijeva odmak od tradicionalnih, često sadržajno preopterećenih i nastavnički usmjerenih pristupa prema fleksibilnijim, interdisciplinarnim i studentu usmjerenim pristupima, pristupima koji potiču aktivno učenje i razvoj kompetencija studenata. Sve više postajemo svjesni činjenice da posjedovati samo znanje koje se stječe na formalan način u visokoškolskim institucijama nije dovoljno, već je važan proces kojim se do znanja dolazi, proces koji studenta priprema za sve dinamičnije tržište rada i snalaženje u njemu, proces koji mu pruža komparativne prednosti spram drugih na tržištu. **Stoga će se poticati razvoj nastave na Sveučilištu u Splitu fokusiran na izgradnju sustava koji studente osposobljava za kreativno i kritičko razmišljanje, rješavanje problema i aktivno sudjelovanje u društvu odgovarajući na njegove potrebe. Nastavni proces treba biti i dinamičan, relevantan obzirom na trendove razvoja društva i usmjeren na potrebe društva, uz snažnije uključivanje studenata kao aktivnih sudionika akademske zajednice i treba poticati studentsko uključivanje u stvarne poslovne situacije radi stjecanja iskustava i to u nastavi studijskih programa svih područja znanosti.** Dakle, povezivanje s gospodarstvom, bilo kroz sustav nastavnih baza Sveučilišta, bilo kroz povećanje stručne prakse ili kroz izrade završnih i diplomskih radova, također predstavlja područje koje će se poticati što je više moguće. Sustavnim pristupanjem nastavnima bazama osigurat će se u STEM području, koje je trenutno gospodarstveno u deficitu radne snage, stipendiranje i plaćanje obavljanja stručnih praksi, ali i prijavljivanje zajedničkih projekata industrijskih istraživanja te podizanja konkurentnosti zaposlenika u diplomskom i poslijediplomskom obrazovanjem temeljenom na istraživačkom radu za gospodarstvo, ali i za Sveučilište. Naime, Sveučilište će poticati uključivanje u obavljanje i razvoj pojedinih potpunih djelatnosti servisa „UNIST podrška“, npr. potpora sastavnicama u digitalnoj transformaciji ili u uvođenju UI u nastavni i istraživački procese, ali i u druge potporne djelatnosti, primjerice one koje se bave održavanjem i razvojem infrastrukture. Navedeno je posebno od interesa za STEM područje, međutim očuvanje nacionalnih i lokalnih vrijednosti posebni je interes Sveučilišta jer golema duhovna i materijalna, ona pokretna i nepokretna, baština obvezuje nas na promišljanje o statusu humanističkih i društvenih znanosti općenito na našem Sveučilištu. Ona čini srž naše identitetske odrednice u svijetu koji se ubrzano mijenja i koji se globalizira. Humanistički duh našeg grada, njegova povijest, njegovi spomenici, njegova ljepota i njegova tisućljetna opstojnost kao srca, središta istočne hrvatske obale Jadrana, osobito je znamenit i u svjetskim razmjerima prepoznatljiv. Jedinstven je i impresivan. Marko Marulić njegova je personifikacija. Baš zbog svega toga, pozornost osobito zaslužuje njegovanje i promocija istraživanja, i na njima bazirana nastavna djelatnost u području humanističkih i društvenih znanosti na našem Sveučilištu i podučavanje o tome. One su prozor duha u svijet duha, one su i prostor duha u prostore duha, u Domovini, Europi i svijetu...To u praktičnom smislu znači poticanje skrbi za kadrovske, ali i one logističke potrebe u ambijentu ovih područja. To, naravno, znači i posebnu skrb za one koji u svojim odabirima među prioritete stavljaju upravo prvo studiranje, a potom i poslijediplomsko obrazovanje kroz istraživanja u humanističkom i društvenom području ove tematike, a za kojima

potreba u gospodarstvu nažalost nije izdašna. Radi toga poticati će se posebni programi suradnji s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave kako bi se na istima uspostavila suradnja u obavljanju stručnih praksi (radi obogaćivanja nastavne djelatnosti i usmjerenog profiliranja kadrova) i stipendiranju. Osim toga razvijat će se suradnje s ministarstvima, poput one vezane uz podučavanje strane radne snage ili povratnika hrvatskom jeziku, kao i općenito promicanje naše kulture. Posebno će se studente i zaposlenike angažirati u realizaciji „UNIST podrške“ u dijelu kojim će se sastavnicama pružati potpora u razvoju studijskih programa cjeloživotnog učenja, ali i u akreditacijskim postupcima (inicijalnim ili reakreditacijskim) i to kroz podršku pripreme institucije prije posjeta te potporom u vođenju institucijskog tima tijekom samog posjeta akreditacijskog povjerenstva, kao i u kasnijim fazama ako bude potrebe za eventualne dorade, čime će se znatno olakšati ove procese i osnažiti opredijeljenost sastavnica kontinuiranom unaprjeđivanju kvalitete nastave.

Za provedbu ovakvog razvoja nastave uz snažnu opredijeljenost uključivanja studenata tijekom studiranja u svijet rada, pred Sveučilištem u Splitu i njegovim sastavnicama nalaze se određeni ključni, ali u sinergiji svih sudionika, savladivi izazovi, kako bi se na Sveučilištu u Splitu, po savladavanju izazova, što je moguće više ujednačila kvaliteta studijskih programa, povećala povezanost s tržištem rada i internacionalizacija studijskih programa. Navedeno bi prvenstveno uključivalo ujednačavanje procedura i pristupa uz zadržavanje specifičnosti pojedinih studija i to kroz:

- **postupni prelazak s nastavnički usmjerenog na studenta usmjeren model nastave** - jedan od temeljnih izazova koji je pred nama kao akademskom zajednicom napuštanje je tradicionalnih predavačkih pristupa i postupna implementacija aktivnih metoda učenja koje potiču kritičko mišljenje i samostalnost studenata;
- **razvoj nastavničkih kompetencija** - nastavnicima treba osiguravati dodatnu podršku i kontinuirano usavršavanje za primjenu inovativnih nastavnih pristupa, korištenje metoda koje potiču rješavanje problema i interaktivno učenje te primjenu digitalnih tehnologija u nastavnom procesu;
- **redizajn kurikuluma i ishoda učenja** - poticati sastavnice na revizije studijskih programa kako bi ishodi učenja bili jasnije definirani, mjerljivi i usmjereni na razvoj kompetencija studenata, potrebe tržišta i samih studenata, a ne samo na usvajanje sadržaja te im pružati potporu u tom procesu;
- **povećanje aktivne uključenosti studenata** - poticati studente na veću odgovornost za vlastito učenje, njihovo aktivno sudjelovanje u nastavi te razvoj kulture aktivnog sudjelovanja u akademskoj zajednici i društvu općenito;
- **usklađivanje opterećenja i kvalitete nastave** - racionalizirati nastavne sadržaje i raditi na njihovu boljem usklađivanju s realnim opterećenjem i potrebama postizanja potrebnih kompetencija studenata, kako bi se osigurao kvalitetniji, strukturiraniji i učinkovitiji proces učenja;
- **digitalna i metodološka transformacija nastave** - učinkovitije integrirati dostupne digitalne alate i suvremene nastavne metode u nastavu kako bi se omogućila fleksibilnost, interaktivnost i personalizacija učenja, ali i stvaralo iskustvo rada u modernom digitalnom okruženju;

- **institucionalna podrška i kultura promjena** - uspješna provedba unaprjeđenja nastavnog procesa zahtijeva stratešku podršku uprave sastavnica i Sveučilišta kako nastavnicima tako i studentima, poticanje i svekoliko podupiranje inovacija u nastavi te razvoj kulture kvalitete i stalnog unaprjeđenja.

Sveučilište u Splitu u prethodnih nekoliko godina napravilo je veliki pomak u ponudi studijskih programa, a što je zasigurno imalo pozitivnog utjecaja na zaustavljanje pada broja studenata koji studiraju na našem Sveučilištu unatoč negativnim demografskim trendovima i trendovima prisutnim na svim drugim sveučilištima u RH. I dalje ćemo u skladu sa Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije, Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine kao i drugim vezanim preporukama Europske unije, unaprjeđivati postojeće studijske programe, a osluškujući potrebe i želje društva i budućih studenata te po potrebi uvoditi i nove studijske programe.

Izuzetno je važno nuditi i uvoditi i studijske programe i predmete na engleskom jeziku kako bi se privukli studenti iz cijelog svijeta, a za što Split i Sveučilište u Splitu imaju velike mogućnosti kao izuzetno atraktivno, sigurno i ugodno mjesto za studiranje i europski akreditirani akademski razvoj mladih ljudi. U tom smislu, a svjesni ograničenja za privlačenje studenata iz određenih dijelova svijeta, bit ćemo spremni doprinijeti donošenju zakonodavnih okvira koji bi omogućili privlačenje većeg broja stranih studenata. Zasigurno ima prostora i za dodatno korištenje svih mogućnosti koje Sveučilištu u Splitu pruža članstvo i istaknuta uloga u SEA-EU alijansi.

3.1. Strateški ciljevi i ključne aktivnosti

U nastavku se navode strateški ciljevi te ključne aktivnosti za njihovo ostvarenje koje Sveučilište namjerava poticati radi njihova ostvarenja:

- povećati kvalitetu i relevantnost studijskih programa,
- razvijati kompetencijski usmjerenu i praktičnu nastavu,
- unaprjeđivati digitalizaciju i inovacije u nastavi,
- jačati internacionalizaciju i integraciju u europski prostor visokog obrazovanja,
- unaprjeđivati sustav podrške studentima i povećati uspješnost studiranja,
- unaprjeđivati sustav osiguravanja kvalitete,
- unaprjeđivati studentski standard i kvalitetu studentskog života,
- osnaživati institucionalnu potporu sastavnicama i upravljanje nastavom.

Povećati kvalitetu i relevantnost studijskih programa - Sveučilište u Splitu nastaviti će sustavno razvijati studijske programe i usklađivati ih s razvojnim potrebama društva, gospodarstva i znanstvenih disciplina. Naglasak će biti na aktualnosti, jasno definiranim ishodima učenja te većoj povezanosti studija s praksom i mogućnosti zapošljavanja nakon njihova završetka.

Aktivnosti su:

- uspostava cikličke revizije studijskih programa (3–5 godina),
- standardizacija ishoda učenja i usklađivanje s HKO i EQF okvirom,

- uključivanje vanjskih dionika (poslodavci, alumni, strukovne organizacije) u razvoj kurikuluma studijskih programa kako bi se uskladili s potrebama tržišta rada,
- povećanje udjela izbornih kolegija,
- razvoj interdisciplinarnih modula između sastavnica,
- analiza zapošljivosti po studijskim programima i prilagodba kurikuluma s ciljem veće završnosti studijskih programa.

Razvijati kompetencijski usmjerenu i praktičnu nastavu - realizacijom ovdje predviđenih mjera i aktivnosti, cilj je pomaknuti fokus s isključivo teorijskog pristupa prema nastavi koja razvija konkretne kompetencije, vještine i sposobnosti rješavanja problema u stvarnim situacijama.

Aktivnosti su:

- uvođenje projektno i problemski usmjerene nastave u studijske programe,
- standardizacija i proširenje stručne prakse gdje je primjenjivo (povećanje broja stručnih praksi, završnih i diplomskih radova u gospodarstvu),
- razvoj "learning by doing" modela kroz stvarne projekte,
- jačanje suradnje s gospodarstvom i javnim sektorom (kroz mentorstva i profesionalno usmjeravanje studenata, stipendiranje),
- poticanje timske i interdisciplinarne nastave,
- razvoj vrednovanja temeljenog na ishodima i kompetencijama.

Unaprjeđivati digitalizaciju i inovacije u nastavi - digitalna transformacija i inovacije u nastavi predstavljaju jedan od ključnih preduvjeta modernog, fleksibilnog i studentu usmjerenog visokog obrazovanja. Cilj je sustavno integrirati digitalne alate, hibridne modele učenja i inovativne nastavne pristupe, kao i povećati udio praktične nastave studenata tijekom studija.

Aktivnosti su:

- razvoj hibridnih modela nastave (kombinacija kontaktne i online nastave),
- digitalizacija nastavnih sadržaja i kolegija,
- razvoj digitalnih platformi za učenje, komunikaciju i praćenje napretka studenata,
- edukacija nastavnika za digitalizaciju nastave i inovativne metode poučavanja,
- poticanje primjene interaktivnih, simulacijskih i AI-podržanih alata u nastavi,
- jačati računalnu infrastrukturu kao potpora radu studenata,
- integracija digitalnih rješenja u međunarodne aktivnosti i SEA-EU zajedničke kolegije,
- povećati praktični rad studenata tijekom studiranja, kao i razvoj centara za simulacije.

Jačati internacionalizaciju i integraciju u europski prostor visokog obrazovanja - nastaviti aktivnosti koje doprinose povećanju sada već vrlo kvalitetne međunarodne prepoznatljivosti Sveučilišta i omogućiti studentima i nastavnicima aktivno sudjelovanje u europskom obrazovnom prostoru, s posebnim naglaskom na integraciju kroz SEA-EU alijansu.

Aktivnosti su:

- povećanje broja kolegija na stranim jezicima, uključujući online ili hibridnu nastavu,
- razvoj zajedničkih i dvostrukih studijskih programa,
- jačanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i nastavnika,
- razvoj međunarodnih ljetnih škola i intenzivnih programa,
- usklađivanje studijskih programa s europskim partnerima,

Posebne aktivnosti odnose se na SEA-EU integraciju:

- razvoj zajedničkih i dvostrukih studijskih programa unutar SEA-EU,
- razvoj zajedničkih digitalnih i hibridnih kolegija,
- olakšano priznavanje ECTS bodova unutar alijanse,
- integracija mobilnosti u studijske programe.

Unaprjeđivati sustav podrške studentima i povećati uspješnost studiranja - na Sveučilištu u Splitu postoje brojni alati podrške studentima, a u narednom razdoblju treba nastaviti raditi na razvoju integriranog sustava podrške koji bi studentima omogućio svu raspoloživu i pravovremenu akademsku, karijernu i osobnu pomoć, s ciljem povećanja uspješnosti studiranja i smanjenja odustajanja.

Aktivnosti su:

- uspostava sustava akademskog mentorstva,
- razvoj karijernog savjetovanja na razini Sveučilišta,
- individualizirana podrška studentima, jačanje psihološke i savjetodavne podrške studentima,
- povezivanje studijskih rezultata s podrškom i intervencijama,
- unaprijediti mogućnosti učenja na fakultetima,
- jačanje uloge studentskog zbora u donošenju odluka važnih za studentsku populaciju i uspješnost studiranja.

Unaprjeđivati sustav osiguravanja kvalitete - nastaviti razvijati i unaprjeđivati sustav kvalitete kao alat stvarnog upravljanja i kontinuiranog unaprjeđenja, a ne kao formalni administrativni mehanizam.

Aktivnosti su:

- povezivanje kvalitete nastave s napredovanjem nastavnika,
- redovite evaluacije studijskih programa,
- standardizacija pokazatelja kvalitete na razini Sveučilišta,
- transparentno izvještavanje o rezultatima kvalitete,
- integracija studentskih evaluacija u procese odlučivanja.

Unaprjeđivati studentski standard i kvalitetu studentskog života - unaprijediti ukupno studentsko iskustvo na Sveučilištu u Splitu kroz kvalitetnije usluge, dostupniju podršku i razvijeno akademsko i društveno okruženje.

Aktivnosti su:

- razvoj i koordinacija studentskih usluga (smještaj, prehrana, savjetovanje),
- digitalizacija studentskih administrativnih usluga,
- jačanje zdravstvene i psihološke podrške studentima,
- poticanje kulturnih, sportskih i društvenih aktivnosti,
- suradnja sa studentskim organizacijama u planiranju aktivnosti, prijavama projekata,
- financijske potpore studentima sukladno mogućnostima,
- analiza i unaprjeđenje studentskog zadovoljstva.

Osnaživati institucionalnu potporu sastavnicama i upravljanje nastavom - Sveučilište će ojačati svoju koordinacijsku i analitičku ulogu kako bi se osigurala potpora sastavnicama u

provođenju i unaprjeđenju nastave. Cilj je postizanje što većeg stupnja ujednačenosti kvalitete, održivosti studijskih programa i učinkovitije upravljanje nastavom na razini cijelog Sveučilišta.

Aktivnosti su:

- centralizirana stručna i administrativna podrška akreditacijskim postupcima,
- standardizacija procedura inicijalne akreditacije i reakreditacije,
- analiza upisnih trendova i demografskih kretanja,
- identifikacija studijskih programa s niskom popunjenošću,
- podrška u prilagodbi i restrukturiranju studijskih programa,
- koordinacija promotivnih aktivnosti na razini Sveučilišta,
- redoviti koordinacijski sastanci s čelnicima sastavnica,
- razvoj analitičkog sustava za praćenje performansi studija,
- analiza i usporedba s nacionalnim i međunarodnim institucijama.

Unaprijediti povezanost s diplomiranim studentima (alumni) - Sveučilište u Splitu nastaviti će proces sustavnog razvoja i jačanja odnosa s diplomiranim studentima kao važnim partnerima u razvoju nastavnih programa, edukaciji novih generacija studenata, jačanju zapošljivosti studenata i promociji Sveučilišta i kroz krovnu alumni udruhu Sveučilišta u Splitu (ASUS) kao i alumni pojedinih sastavnica. Cilj je izgraditi aktivnu, međunarodno umreženu alumni zajednicu koja doprinosi akademskom, profesionalnom i društvenom razvoju institucije jer suvremeno razumijevanje sveučilišne misije, uz nastavnike i studente, prepoznaje i alumnije kao treći stup akademske zajednice. Alumni su istinska poveznica između akademske zajednice i društva u cjelini.

Aktivnosti su:

- jačanje i umrežavanje alumni zajednica po sastavnicama, koordinacija s ASUS-om,
- uključivanje alumni predstavnika u razvoj studijskih programa,
- organizacija alumni događanja, radionica i karijernih susreta,
- razvoj mentorskih programa u suradnji alumni – studenti,
- prikupljanje i analiza podataka o zapošljivosti diplomiranih studenata,
- poticanje alumni sudjelovanja u promociji i internacionalizaciji Sveučilišta.

3.2. Unaprjeđenje kvalitete studentskog života

Split je Studentski grad te je potrebno nastaviti unaprjeđivati studentski standard, uvjete smještaja i prehrane, prijevoza studenata, poticati sportske, humanitarne, kulturne i druge aktivnosti studenata, brinuti se o studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina, studentima s invaliditetom i biti dostupan studentima te na usluzi za njihove inicijative, stoga će Sveučilište u Splitu osigurati kontinuitet takva djelovanja. **Povećanje smještajnih kapaciteta prioritet je** pa se namjerava izgraditi i opremiti novi studentski dom s preko 700 kreveta tijekom narednog mandata. Također će se posebna pozornost usmjeriti na unaprjeđenje zdravstvene zaštite, transformacije društvenog života studenta i sveobuhvatno unaprjeđenje kvalitete studentskog života - što su i osnovne odrednice ovog Programa.

Uvijek treba imati na umu kako su studenti osnovni razlog i svrha postojanja Sveučilišta. Međutim, navedeno studentima ne treba i ne smije se postavljati kao opterećenje, ali ih ne treba ni pretjerano podupirati i pretjerano usmjeravati, već im treba dati slobodu i priliku biti najboljima što mogu i povrh svega biti svoji. Jedino tako studenti mogu stasati u mlade, stručne, etične i socijalno osjetljive intelektualce, a koji će nositi budućnost svih nas. Za prvo, nestvaranje pritiska, postoje različiti pristupi i procedure, ali, nažalost, rezultati su ono što predstavlja izazov – izazov marginaliziranih i ranjivih skupina te inkluzije općenito, a posebno u dijelu koji se odnosi na mentalno zdravlje studenata i mladih općenito. S druge strane, preveliko podupiranje nerijetko doprinosi neuspjehu studiranja zbog smanjenja samostalnosti studenata kao i sveprisutne distrakcije unutar akademske okoline i to s vrijednostima koje s akademskom zajednicom nisu izravno povezane i koje kod studenata ne potiču razvoj akademskih vrijednosti bitnih za formiranje buduće akademske osobe, osobe na kojoj se gradi naša budućnost. Dakle, zalagat ćemo se za dominaciju akademskih vrijednosti u akademskoj okolini, na Sveučilištu, sastavnicama i svim događanjima s njima povezanim ili u njihovim prostorima, a koje su ovdje u Programu iskazane kao Vrijednosti za koje ćemo se posebno zalagati. Vrijednosti su to koje se trebaju odnositi na sve dionike akademske zajednice i one se također trebaju odražavati u svim aspektima studentskog života jer su studenti bit akademske zajednice i nositelji tih vrijednosti. Navedeno ukazuje **na potrebe dodatnog rada i suradnje sa studentima u dijelu koji se odnosi na nenametljivu integraciju akademskih sloboda, obveza i prava zasnovanih na temeljnim vrijednostima u svakodnevni studentski život što će biti jedna od najvećih preokupacija upravljanja Sveučilištem**. Obveza prezentiranja i zalaganja za implementaciju akademskih vrijednosti studentima na suvremen i njima prijemčiv način, bez nametanja i uz dragovoljno opredjeljenje, treba biti značajnije zastupljena u odnosu Sveučilišta i studenata kao i u svim studentskim aktivnostima kojima potporu daje Sveučilište i njegove sastavnice. Studentska organizacija bit će poticana u osmišljavanju i provedbi različitih implementacija ovih vrijednosti u različite vidove studentskog života.

Izravna i neizravna djelovanja radi podizanja kvalitete studentskog standarda predlaže se ostvariti kroz niže navedene aktivnosti čiji je osnovni cilj omogućiti dostojanstven i socijalno zadovoljavajući životni standard koji stvara poticajnu okolinu za studiranje, što je moguće široj studentskoj populaciji te ugrađivati studentima odgovoran i iskren osjećaj za akademske vrijednosti, prava i slobode, kao i za integritet akademske zajednice i pojedinca, studentice ili studenta. Navedeno se namjerava postići aktivnim pristupom provedbi niže navedenih odrednica Programa i to kroz **poticanje pristupa kojim studenti aktiviraju studente neovisno o cilju koji se želi postići, a što je aktivacija veća, to je i potpora veća, a pod krilaticom „Aktiviraj se i aktiviraj druge!“**. Potpore pritom moraju biti usmjerene jedino na studentske aktivnosti i potrebe vezane uz akademsku zajednicu i studentsku participaciju u istoj.

Aktivnosti su:

- **posvećenost kontinuiranom unaprjeđivanju studentskog standarda s naglaskom na rast kvalitete i kvantitete studentskog smještaja i prehrane;**
- **unaprjeđenje studentske zdravstvene zaštite i općenito brige o zdravlju studenata – studentska ambulanta i ljekarna u kampusu;**

- unaprjeđenje načina dodjele i praćenja realizacije te obuhvata i volumena studentskih potpora i općenito natječajnih sredstava – socijalna dimenzija, studentski projekti i ostale studentske aktivnosti;
- transformacija pristupa kojim se podupire društveni život i aktivnosti studenata unutar akademske zajednice – „Aktiviraj se i aktiviraj druge!“
- razvoj kulturnih, sportskih, duhovnih i zabavnih aktivnosti na održiv način dostupan svima;
- usmjerenost studenata internom i eksternom tržištu rada i poduzetništvu;
- itd...

3.2.1. Posvećenost kontinuiranom unaprjeđivanju studentskog standarda očitovala bi se u ovim aktivnostima:

- **kvalitetu i raznolikost prehrane** potrebno je povećati, stoga je potrebno uspostaviti proaktivan pristup prema institucijama RH, posebno MZOM-mu, s ciljem povećanja vrijednosti subvencioniranog dijela troška studentske prehrane uz povećanje raznolikosti namirnica i izbora jela s posebnim naglaskom na omogućavanje osiguranja prehrane za osobe s posebnim prehrambenim zahtjevima – alergije i sl., a navedenim pristupom omogućilo bi se unaprjeđenje kvalitete prehrane uz zadržavanje cijena;
- **povećanje smještajnih kapaciteta te bolji uvjeti u postojećim namjeravaju se ostvariti izgradnjom novog studentskog doma u kampusu s preko 700 kreveta i kontinuiranim poduzimanjem aktivnosti održavanja i obnove postojećih kapaciteta te nabavom nove opreme i namještaja u sobama i sanitarnim prostorijama**, namjerava se također pristupiti projektiranju još jednog studentskog doma uz privođenje prostora kojima raspolaže ili s kojima će raspolagati svrsi studentskog smještaja u dogovoru s gradom Splitom, SDŽ, nadležnim ministarstvima i RH;
- smještajnim izazovima, osim nastavkom subvencioniranja privatnog smještaja, namjerava se odgovoriti **prilagodbom akademskog kalendara nastave radi lakšeg nalaska stanova u privatnom smještaju** i nuđenja postojećih kapaciteta za tržišni najam u periodu kad studentima prostori nisu potrebni uz osiguranje povlaštene cijene za sve studente koji su do tog trenutka dom koristili i koji i u tom periodu žele ostati;
- **internacionalizacija smještaja kroz ponudu po modelu studiranje-smještaj-prehrana** isključivo na novim kapacitetima napravljenim za tu namjenu od kojih se zarada usmjerava na uvećanje ukupnog broja raspoloživih mjesta, što podrazumijeva formalno definiranje (namjenska sredstva) obveze reinvestiranja sredstava ostvarenih od tržišnog najma smještajnih kapaciteta u infrastrukturu s kojom se postiže unaprjeđenje studentskog smještaja i prehrane;
- radi unaprjeđenja način upravljanja smještajnim jedinicama podizanjem praćenja stanja (prostora i opreme) i transparentnosti korištenja istih uvest će se online preglednik korisnika.

3.2.2. Unaprjeđenje studentske zdravstvene zaštite i općenito brige o zdravlju studenata namjerava se postići slijedećim aktivnostima:

- **uspostava ljekarne u kampusu** na usluzi studentima, zaposlenicima i građanima kojom se, osim sveučilišnoj populaciji, doprinosi kvaliteti života i u dijelu grada koji kampusu gravitira;
- **uspostava studentske poliklinike u kampusu** - izmjenama zakonskog okvira ponovno je moguće otvaranja studentske poliklinike, koja bi zbog dostupnosti studentskoj populaciji bila smještena u kampusu Sveučilišta u Splitu. Osnivanjem studentske poliklinike omogućit će se potpuna zdravstvena zaštita studenata, osobito studenta koje se školuju izvan mjesta prebivališta i koji imaju najveći problem u ostvarivanju prava iz zdravstvene zaštite. Studentsku polikliniku sačinjavale bi ambulante primarne zdravstvene zaštite:
 - obiteljska medicina s kurativnom zdravstvenom zaštitom;
 - školska medicina s preventivnom zdravstvenom zaštitom i skrbi za studente s teškoćama;
 - dentalna medicina u stomatološkoj zaštiti studenata;
 - ginekološka ambulanta s ciljem zaštite reproduktivnog zdravlja studentske populacije, a po potrebi specijalističko-konzilijarna zdravstvena zaštita.

Prema Ustavu zajamčena dostupnost i jednakost zdravstvene zaštite za svakog osiguranika u slučaju studentske populacije najbolje se može ostvariti kroz osnivanje studentske poliklinike ne samo za studente s mjestom prebivališta izvan Splita, već po potrebi i za sve druge studente jer će poliklinika biti smještena u sklopu kampusa te dostupna većini studenata koji će moći doći na pregled i ostvariti primarnu i specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu bez obzira što tu nije njihov izabrani liječnik.

3.2.3. Razvoj kulturnih, sportskih, duhovnih i drugih društvenih aktivnosti te podržavajuće infrastrukture:

- poticanje svih sastavnica na uspostavljanje i opremanje dodatnih prostora za učenje i rad u okviru njihovih prostornih kapaciteta kao i opremanje istih i sl. cjelodnevno dostupnih studentima za rad;
- izgradnja i uređenje prostora za odvijanje kulturno-umjetničkih događanja organiziranih i osmišljenih od studenata i za studente posebno u studentskim domovima, kao i za duhovne potpore studentima;
- uspostava zelene galerije na otvorenom unutar kampusa, kao i uređenje i drugih površina u kampusu prikladnih za organiziranje manjih skupnih studentskih aktivnosti i druženja – sjenice i sl.;
- povećanje uređenih površina koje koriste studenti za razonodu, sport i rekreaciju, posebno uređenje zelenih površina, izgradnja trim staze i street workouta unutar kampusa;
- unaprjeđenje postojećih, izgradnja i opremanje novih fitnes centara u sklopu studentskih domova;
- uvođenje proslave na razini Sveučilišta za početak akademske godine i za završetak akademske godine za sve studente i ljude dobre volje – koncerti i druga događanja;
- poticanje studentskih umjetničkih aktivnosti u svim prostorima, ali i na svim događanjima kao prioritetnog načina obogaćivanja svih događanja, ali i svakodnevnog ambijenta Sveučilišta u Splitu i sastavnica radi približavanja umjetnosti svim studentima;

- uređenje pješačkih koridora i popločanih puteva unutar kampusa, posebno od stajališta javnog gradskog prijevoza, i to od Vukovarske ulice prema jugu i od Velebitske ulice prema središtu kampusa; udvostručenje broja parkirnih mjesta s povlaštenom cijenom za studente i zaposlenike (uređenje postojećih i uvećanje broja s cca 400 na cca 800 parkirnih mjesta) čija će se ostvarena sredstva namjenski trošiti isključivo za održavanje i dodatno unaprjeđenje kampusa;
- ograđivanje kampusa i postavljanje oznaka Sveučilišta u Splitu na ulaze u kampus s kontrolom ulaza na parkinge pomoću mobilnih aplikacija za vozila studenata i zaposlenika.

3.2.4. Usmjerenost tržištu rada

Poticanje usmjerenih/ciljanih stipendiranja i zapošljavanja tijekom studiranja uz poticanje otvaranja start-up tvrtki u suvlasništvu UNIST i studenata te zapošljavanje studenata na „UNIST podrška“ i njegovim sastavnicama kroz studentske ugovore.

4. Znanstveno-istraživačka i umjetnička djelatnost

Prepoznatljivost Sveučilišta u Splitu po znanstveno-istraživačkoj i umjetničkoj djelatnosti osnovna je premisa izvrsnosti, stoga će dominantna pažnja u upravljanju Sveučilištem biti upravo usmjerena na njezino očuvanje kroz poticanje znanstvenika i umjetnika na istraživački i umjetnički rad, inovacije te na sudjelovanje u kompetitivnim međunarodnim projektima, iz primjerice programa EU kao što je Horizon Europe, ali i nacionalnim projektima s ciljevima sukladnim strateškim dokumentima RH.

Znanstveno-istraživačka i umjetnička djelatnost moraju ostati neupitne vodilje našeg Sveučilišta. One su izvorište svih ostalih djelatnosti u suvremenom visokom školstvu, posebno nastavne jer se suvremena nastava konkurentnih sveučilišta zasniva na krilatici „Podučavaj ono što istražuješ“. U ovoj je krilatici iskazan i cilj i korektivni alat, vrlo intuitivan i efikasan. Samo se trebamo prisjetiti što sada istražujemo i je li to ono što podučavamo, ako nije ili ako se ne možemo sjetiti što istražujem, onda je problem očit. Da se ne bismo previše prisjećali, moramo se okrenuti izvrsnosti i inovativnosti na održiv način i to kao procesu, ali i kao karakteristici rezultata istraživanja. Osim toga, mlade trebamo uključivati u kompetitivne znanstveno-istraživačke i umjetničke projekte tijekom studiranja kako bi navedeni pristup nastavi zajedno s projektnim angažmanom činio smislenu i zaokruženu cjelinu. Na taj način osigurava se identifikacija potencijalno izvrsnih budućih znanstvenika i umjetnika. Privlačenje i razvoj mladih znanstvenika slijede sukcesivno, nakon toga, nažalost, nerijetko i neuspješno zadržavanje istih. Radi svega toga i u cilju održavanja kvalitetnog kadra **nužnost je uvesti sustavan pristup upravljanju karijerama posebno mladih istraživača jer bez njega nema zdravog razvoja upravljanja ljudskim potencijalima** u znanosti i umjetnosti. Poticanje kontinuiranog usavršavanja iskusnih znanstvenika i umjetnika također mora biti sustavno upravljano. **Zadržavanje iskusnih istraživača i nakon formalnog odlaska u mirovinu jamstvo je kontinuiteta izvrsnosti istraživačkih timova** jer osigurava prijenos znanja i vještina od izvrsnih i iskusnih na mlade u izravnom transferu kroz rad. Spoj mladosti i iskustva od neprocjenjive je vrijednosti.

Također je važno naglasiti kako je namjera maksimalno decentralizirati upravljanje znanstveno-istraživačkom i umjetničkom djelatnosti u odnosu Sveučilišta prema sastavnicama, ali i poticati decentralizaciju na sastavnicama kako bi se maksimizirala sloboda udruživanja u kompetitivne istraživačke skupine naših zaposlenika i studenata. Istovremeno se želi pružiti studentima i zaposlenicima, ali i svima koji kapacitete sastavnica i Sveučilišta žele i mogu koristiti, „znanstveni i umjetnički hub“ **te bi se kroz njega na integralan način angažirali infrastrukturni kapaciteti i oprema sastavnica opsegom i intenzitetom** po mogućnostima i željama sastavnica, potrebama istraživača i umjetnika te po „tržišnim“ osnovama. Navedeno bi se reguliralo i ostvarilo kroz projekt „KUZIM UNIST“.

Upravo radi toga i u želji osiguranja održive i poticajne organizacijske osnove za znanstveno-istraživačke i umjetničke djelatnosti našeg Sveučilišta, ovdje su iskazane glavne odrednice kako se u mandatnom razdoblju namjerava upravljati razvojem znanstveno-istraživačke i umjetničke djelatnosti Sveučilišta u Splitu. Pritom i u svim postupanjima jasno i nedvosmisleno iskazujemo svoju opredijeljenost sljedećoj tvrdnji: **Znanost ili umjetnost se ne može i ne treba siliti, ali se ljude koji provode i osmišljavaju znanstvena istraživanja i umjetnička djelovanja može i treba poticati te nagrađivati i to za kontinuirano uloženi trud, a još i više za rezultate, posebno one izvrsne koji doprinose prepoznatljivosti Sveučilišta u Splitu i njegovih sastavnica te doprinose njihovoj kompetitivnosti.** Kako bi se postigao kompetitivni znanstveni ili umjetnički doprinos, posebno međunarodni, i sve gore navedeno, predlaže se, osim uobičajenih aktivnosti i pristupa znanosti i umjetnosti, fokusirati na:

- **organizacijsko unaprjeđenje znanstvene i umjetničke djelatnosti**
 - razvoj karijera i jačanje ljudskih potencijala, posebno mladih znanstvenika i umjetnika;
 - razvoj sustavnog i ujednačenog upravljanja znanstveno-istraživačkim i umjetničkim kapacitetima;
 - **projektni pristup kao princip upravljanja znanstveno-istraživačkim i umjetničkim radom;**
 - poticanje internacionalizacije projektnih znanstveno-istraživačkih i umjetničkih timova,
 - **jačanje umjetničkog istraživanja**
 - **jačanje uloge SVKST u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu**
- **osiguranje ravnopravnosti znanstvenih područja u upravljanju i odlučivanju,**
- **poticanje suradnji svih sa svima na svim razinama:**
 - poticanje unutar sveučilišnih i nacionalnih te posebno međunarodnih suradnji;
 - **poticanje suradnji s gospodarstvom i zadovoljenju gospodarskih i društvenih potreba;**
 - **povezivanje umjetničkog i znanstvenog rada unutar Sveučilišta,**
- **izvrsnost kao imperativ poslijediplomskih doktorskih studija,**
- **poticanje popularizacije i promocije znanosti i umjetnosti – posebno njihova kombiniranja,**
- **poticanje otvorene znanosti i umjetnosti,**
- uspostava jedinstvenog sustava za evidentiranje i dokumentiranje umjetničkog stvaralaštva,
- poticanje izdavaštva,
- poticanje znanstveno-istraživačkih konferencija i radionica,
- poticanje umjetničkih festivala, predstava, izložbi, koncerata, predstavljanja knjiga i sl.,
- unaprjeđenje uvjeta ostvarenja izlagačke i izvođačkih umjetničkih djelatnosti studenata i zaposlenika,
- uspostavljanje trajnih oblika potpore i suradnje s institucijama u kulturi i umjetnosti,

- unaprjeđenje djelatnosti Sveučilišne galerije – poticanje dosadašnjih djelatnosti uz internacionalizaciju njezina djelovanja, proširenje djelatnosti Galerije i na otvoreni prostor kampusa Sveučilišta te poticanje razvoja i istraživanja galerijske djelatnosti u suradnji s UMAS-om i FFST-om,
- **organizacijsko i funkcionalno unaprjeđenje znanstveno-istraživačke djelatnosti kroz formiranje znanstveno-istraživačkog centra – projekt „KUZIM UNIST“**,
- **poticanje strateških projekata čiji je doseg širi od same znanosti ili umjetnosti već ostavlja trajni pečat u sredini gdje je implementiran - projekt „Ulice znanosti, kulture i umjetnosti“**,
- **proaktivni pristup prema strateškim inicijativama u znanosti – „Split JRC grad“**,
- poticanje općenito maritimne orijentacije Sveučilišta u Splitu posebno mediteranske.

Iako je prethodno već ukratko iskazano na što se odnosi **organizacijsko unaprjeđenje znanstvene i umjetničke djelatnosti**, potrebno je na ovom mjestu jasno i nedvosmisleno iskazati **opredijeljenost Sveučilišta u Splitu pružanju servisne usluge istraživačima, umjetnicima kao i zaposlenicima koji sudjeluju u realizaciji njima potpornih aktivnosti na sastavnicama**, a time i sastavnicama u provedbi potpornih aktivnosti kao i u organiziranju te usklađivanju rada njihovih ureda ili službi za potporu s najboljim praksama i s procesima vezanim uz tu djelatnost kao i onima na Sveučilištu. Razmjena iskustava i informacija prema i sa Sveučilištem kroz redovite koordinacijske sastanke postat će uobičajena praksa.

4.1. Ravnopravnost istraživačkih područja

Radi zaštite, odnosno radi poticanja razvoja postojećih znanstvenih područja s malim brojem istraživača, omogućit će se djelovanje njihovih predstavnika u tijelima Sveučilišta na ravnopravnoj razini s predstavnicima drugih područja.

4.2. Opredijeljenost za poticanje suradnji s gospodarstvom i zadovoljenju gospodarskih i društvenih potreba

Opredijeljenost za poticanje suradnji s gospodarstvom i zadovoljenju gospodarskih i društvenih potreba također je važan segment budućeg djelovanja Sveučilišta kojim se namjerava osigurati konkurentne karakteristike studentima, a istovremeno pružiti rješenja gospodarstvenicima radom u koji su uključeni mladi studenti, a sve u okviru projekata vođenih od iskusnijih kolegica i kolega. Pritom je važno osigurati prepoznavanje vrijednih rezultata temeljnih i primijenjenih istraživanja kako bi se pravovremeno i na ispravan način moglo uspješno identificirati što gospodarstvu treba, nakon toga isto istražiti te transferirati u gospodarstvo podižući istom konkurentnost.

4.3. Povezivanje umjetničkog i znanstvenog rada unutar Sveučilišta

Jedan od strateških ciljeva UMAS-e, a time i Sveučilišta u Splitu, jest jačanje suradnje s drugim sastavnicama Sveučilišta u Splitu. Razlog tome je svijest kako umjetnički pristupi mogu

značajno obogatiti znanstvena istraživanja, dok znanstvene metode mogu otvoriti nova polja umjetničkog djelovanja. Stoga će se poticati projekte kojima UMAS uvodi umjetnost u studijske programe i/ili istraživačke aktivnosti drugih sastavnica i to u vidu zajedničkih radionica, predmeta i istraživačkih inicijativa te razmjene znanja i metodologija kao i istraživačke opreme odnosno umjetničkih instrumenata i sl. Suradnje su moguće na istraživanjima mediteranske i općenito kulturne baštine između struka koje se bave konzervacijom-restauracijom, graditeljstvom, materijalima, povijesti i sl. ili primjerice u području upravljanja u kulturi i umjetnosti. Takva suradnja doprinosi pozicioniranju umjetnosti kao ravnopravnog oblika znanja unutar sveučilišnog sustava te će se poticati.

4.4. Umjetničko istraživanje kao ravnopravna istraživačka paradigma

Umjetničko istraživanje sve se snažnije afirmira u europskom prostoru visokog obrazovanja kao legitiman oblik produkcije znanja, a time isto moga biti osigurano sadašnjim i budućim studentima kao vertikalni nastavak njihova visokoškolskog obrazovanja, a zaposlenicima Sveučilišta prostor za afirmaciju vlastitih znanja, vještina i kreativnosti. UMAS ima obvezu aktivno sudjelovati u tom procesu, i kroz vlastitu praksu, i kroz zagovaranje ravnopravnog položaja umjetničkog istraživanja unutar nacionalnog sustava te biti voditelj ovih kretanja za Sveučilište i na Sveučilištu jer umjetnika ima i na drugim sastavnicama al su dominantni na akademiji. Navedeno otvara mogućnost dodatnog širenja spektra umjetničkih istraživačkih tema. Cilj kojeg Sveučilište pritom podupire na prijedlog UMAS-e nije standardizacija umjetničkog rada, već stvaranje razumljivog i prepoznatljivog okvira unutar kojeg se umjetničko istraživanje može vrednovati bez gubitka svoje autonomije i specifičnosti. Radi i na putu ostvarenja cilja predlažu se naredne aktivnosti:

- sustavno poticati profesionalni razvoj istraživača u umjetnosti kroz oblike usavršavanja,
- zajednički osmišljavati i provoditi svrhovite inovacije koje će na otvoren, pošten i pravedan način unapređivati svakodnevni rad pojedinaca i kolektiva te poticati svaku individuu na puni angažman u vlastitom profesionalnom razvoju i ostvarivanju zajedničkih ciljeva,
- osigurati institucionalnu podršku umjetnicima istraživačima koji, ostvarivanjem značajnih domaćih i međunarodnih postignuća, svojim projektima doprinose ugledu sastavnica i Sveučilišta u cjelini,
- omogućiti umjetnicima istraživačima sastavnica Sveučilišta stjecanje znanja i vještina potrebnih za pripremu projektnih prijedloga, vođenje projekata te razmjenu iskustava u prijavi i provedbi institucionalnih projekata i drugih oblika financiranja.

Temeljem navedenog i uvažavajući interdisciplinarnost kako unutar UMAS-e tako i ostvarenu kroz suradnju s drugim sastavnicama našeg Sveučilišta npr FGAG Split, FFST i dr. u perspektivi razvoja posebno poslijediplomskog doktorskog studija usmjerenog k valorizaciji kulturne baštine posebno mediteranskog kruga.

4.5. Izvrsnost kao imperativ poslijediplomskih doktorskih studija

Izvrsnost kao imperativ poslijediplomskih doktorskih studija od posebnog je interesa Sveučilišta u Splitu te će se posebna pozornost posvetiti njihovu podupiranju jer se tako podupire pomlađivanje znanstveno-istraživačkog kadra, rasadnik je to budućih znanstvenika bez kojih nema ni nastave, ni znanosti. Radi poticanja izvrsnosti posebna će pažnja biti usmjerena na modernizaciju njihovih studijskih programa i inzistiranje na ostvarivanju 180 ECTS bodova iz istraživačkog rada dok se predlaže predmete zadržati na razini izbornih u suglasju i po procjeni mentora.

4.6. Popularizacija i promocija znanosti i umjetnosti

Popularizacija i promocija znanosti i umjetnosti važan je aspekt budućih djelovanja jer prepoznatljivost Sveučilišta, posebno potencijalnim budućim studentima, od iznimne je važnosti za njihov odabir visokoškolskog obrazovnog središta. Također je važna i za regrutiranje budućih istraživača i umjetnika na projektima, ali i pomlađivanja kadra. Namjera je nastaviti poticanje aktivnosti popularizacije znanosti i umjetnosti i to posebno kroz već tradicionalne godišnje projekte kakvi su Noć istraživača, Festival znanosti, Festival UMAS i dr. Poticanju razvoja popularizacije umjetnosti posvetit će se pozornost i nastojati od iste napraviti brand izvan okvira našeg Sveučilišta.

4.7. Otvorena znanost i umjetnost

Otvorena znanost i umjetnost opredjeljenje je koje će poticati Sveučilište u Splitu jer istovremeno omogućava povećanje vidljivosti i utjecaja istraživanja, doprinosi popularizaciji znanosti, a svim tim čini Sveučilište privlačnijim budućim studentima, zaposlenicima, ali i istraživačkim ili umjetničkim skupinama ili pojedincima te stvara podlogu internacionalizaciji. Radi širenja otvorene znanosti poduzet će se edukacije, ali i drugi oblici poticanja iste, posebno u dijelu koji se odnosi na osiguranje kvalitete i borbe protiv neetičnosti u znanstvenom radu i izdavaštvu te umjetničkom stvaralaštvu. Pojam otvorene znanosti uvrježen je, a kako bi se iskazala privrženost Sveučilišta u Splitu umjetnosti, isti je nadopunjen riječju koja obvezuje jednaku potporu i ovom segmentu djelatnosti Sveučilišta.

4.8. „KUZIM UNIST“ - Kompetitivni Umjetnički i Znanstveno-Istraživački centar Mediterana

Organizacijsko i funkcionalno unaprjeđenje znanstveno-istraživačke djelatnosti namjerava se provesti i kroz formiranje Kompetitivnog Umjetničkog i Znanstveno-Istraživačkog centra Mediterana u vlasništvu Sveučilišta u Splitu („KUZIM UNIST“) s **mediteranskom orijentacijom istraživačkih tema, ali ne ograničeno samo na njih. Centar ima za cilj objedinjeno promicati istraživačke kapacitete Sveučilišta u Splitu i to ljudske i infrastrukturne, omogućiti zaposlenicima lakše međusobno i izvansveučilišno, a posebno međunarodno umrežavanje**

te poticati znanstveno-istraživačku i umjetničku konkurentnost u ERA i u gospodarstvu.
Osnovne karakteristike ovakvog centra su:

- centar okuplja konkurentne i kompetitivne znanstveno-istraživačke pojedince ili skupine koje su voljne i sposobne prijavljivati i provoditi kompetitivne znanstveno istraživačke projekte,
- centar je to koji potiče provedbu konkurentnih znanstveno-istraživačkih projekata s osiguranim financiranjem,
- centar osigurava mogućnost ostvarenja pravične naknade i nagrade članovima projektnih skupina za obavljene rad vrednujući rezultate rada,
- centar potiče raznolikost tipova projektnih timova (stalni, povremeni, virtualni i sl.) od onih baziranih na virtualnim projektnim timovima do utemeljenih na stalnim projektnim timovima s portfeljima aktivnih projekata, a koji koriste raznoliku znanstveno-istraživačku infrastrukturu Sveučilišta i njegovih sastavnica i omogućavaju ostvarenje pravične naknade za postignute rezultate),
- centar potiče razvoj novih istraživačkih skupina, potiče izdvajanje istraživačkih skupina iz postojećih za ostvarivanje njihove specijalizacije izvan temeljnog područja matičnog istraživačkog tima i/ili u kontekstu stjecanja znanja i vještina vođenja projekta mlađih istraživača,
- centar je disperziranog i otvorenog tipa – centar potiče matičnu organizacijsku strukturu u kojoj su na jednom mjestu osnovne funkcije ove sastavnice Sveučilišta dok su na različitim drugim mjestima raspoređene projektne skupine koristeći tako prednosti specifičnih lokacija ili više njih za realizaciju pojedinačnih projekata ili njihovih projektnih aktivnosti povremeno ili tijekom cijelog trajanja projekta (npr. lokacije prepoznate po izvrsnoj znanstveno-istraživačkoj ili umjetničkoj infrastrukturi i opremi ili po poticajnom ambijentu ili po okolini s konkurentnim i dostupnim zaposlenicima – istraživačima ili umjetnicima),
- organizacija osnovnih funkcija vodit će se principom: „Pružanje usluge istraživačima, umjetnicima i njihovim skupinama prioritet je i zalog održivosti“,
- centar prihvaća projektne skupine s projektima u tijeku ili s namjerom provedbe samo dijela istraživanja na nekom od raspoloživih infrastrukturnih resursa centra ili njegovih partnera,
- centar sustavno promiče umjetničke infrastrukturne istraživačke kapacitete (ljudi, infrastruktura i oprema) Sveučilišta u Splitu i njegovih sastavnica kao i usluge koje mogu biti pružene, a vezane su uz spomenute istraživačke kapacitete.

4.9. Program „Ulice znanosti, kulture i umjetnosti“

Projekt „Ulice znanosti, kulture i umjetnosti“ strateški je razvojni program s planiranim dosegom širim od samih doprinosa znanosti ili umjetnosti, a namjera mu je trajno ostaviti pečat u sredini gdje je implementiran, u Splitu. Provedba ovog programa treba mijenjati ljude i njihove životne ciljeve jer se istim predlaže promjena paradigme življenja, posebno Splita i Dalmacije, ali i šire izvan Lijepe Naše. Promjena treba početi iznutra, od samih zaposlenika Sveučilišta i sastavnica, a njezin okvir mora postaviti uprava našeg Sveučilišta na čelu s rektorom. Posvećenost poslu i zadovoljstvo rezultatima naspram lake zarade i površnosti prioritet je koji se postupnim uvođenjem može postići i to kako slijedi. Početak promjene odnosi se na planiranja i izrade jedne ili više prijava projekta i ponavljanje dok se sredstva ne osiguraju jer će se kroz organizirano djelovanje projektnog tima stvoriti jezgra ljudi, usmjerena skupina, koja pokreće u smjeru razvoja i promišljanja održivog prvo kampusa pa onda dijela grada omeđenog predmetnim ulicama i na kraju cijelog grada, a predstavlja primjer i drugima sredinama-- kojim putem u transformaciju krenuti i kako je provoditi. Znanja i iskustvo takvog poduhvata već imamo (transformacija grada oko ideje sporta – Mediteranske igre 1979.) i to baš u srcu (Split 3) ovog našeg novog projekta, u kampusu Sveučilišta u Splitu koje je tom prilikom i osnovano, a prvi objekti u kampusu sagrađeni (FGAG Split 1974.). Sjecište je to dviju ulica koje svaka za sebe predstavljaju projekt. **Ideju sporta iz davnih 70-ih zamijenit ćemo znanošću te kulturom i umjetnošću i na njima „graditi“**, ali ne samo tradicijski, već i suvremeno jer mlade je važno privući. Dakle, imamo dva dominantna projekta „Ulica kulture i umjetnosti“ i „Ulica znanosti i istraživanja“.

- **Ulica kulture i umjetnosti** projekt je vezan uz urbanu obnovu potaknutu umjetnošću i kulturom, a koju se želi realizirati na potezu od centra grada Splita, tvrđave Gripe, ulicom institucije čuvarice hrvatskog identiteta – **Ulicom Matice hrvatske**, do centra Sveučilišta u Splitu, do kampusa našeg Sveučilišta. Obnova tvrđave Gripe podprojekt je kojeg se želi realizirati po uzoru na obnovu šibenskih fortifikacija i pretvoriti tvrđavu u „Tvrđavu umjetnosti i kulture“. Suvremenom fortifikacijom snage kulture i umjetnosti dominirala bi nova i prva ikada zajednička zgrada svih odjela UMAS-e smještena neposredno uz jugoistočne zidine. Sveučilišta će se zalagati i predlaže UMAS, kao čuvaricu kvalitete umjetnosti i kulture, zajedno s ostalim institucijama našeg Grada inaugurirati za pokretanje projekta, a posljedično i za upravljanje i korištenje sadržaja cijelog novog kompleksa tvrđave Gripe. Sljedeći podprojekt Ulice kulture i umjetnosti onaj je komercijalni koji treba donijeti gradu i gospodarstvu sredstva, a Sveučilište mu mora dati smisao. Radi se o poticanju obnove i rekonstrukcije kompleksa dvorane Gripe u polivalentni sajamsko-kongresni centar dok bi Sveučilište i njegove sastavnice bili zaduženi za organizaciju kongresa, radionica i svih događanja bliskih znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu. Ako svaka sastavnica organizira po jedan kongres i jednu radionicu, osigurava se najmanje 30 događanja u periodu kad je turista i klasičnog sajmovanja manje koristeći komparativne prednosti mikroklimatskih uvjeta Splita. O organizaciji okruglih stolova i

panela na aktualne teme, kakve promoviraju i realiziraju npr. EFST, FFST i dr., da i ne govorimo. Dakle, radi se o gospodarski atraktivnom poduhvatu kojem Sveučilište može dati poticaj, unijeti u njega snagu te udahnuti mu dušu i „šušt“.

- **Ulica znanosti i istraživanja** drugi je projekt i odnosi se na revitalizaciju pješačke zone koja spaja MFST na jugu s centrom Sveučilišta u Splitu, kampusom – **Ulicu Ruđera Boškovića**, jednog od najvećih umova Hrvatske i Dalmacije. Revitalizaciju je započela SDŠ svojim projektima Centar izvrsnosti SDŽ i Županijskim tehnološkim hub-om Digitalna Dalmacija, a suradnju s njima treba produbiti te iskoristiti sve raspoložive kapacitete ovih centara SDŽ, ali i drugih slobodnih prostora za razvoj znanstveno-istraživačkog rada i poticanje interesa za njim. Radi poticanja zanimanja za znanstveno-istraživački rad djece i mladih važno je i dalje razvijati suradnju s Centrom izvrsnosti, npr. našeg PMF-a ili FESB-a, ali i drugih sastavnica. Posebno u svjetlu budućih suradnji na sveobuhvatnoj digitalnoj transformaciji i uspostavljanju infrastrukture za razvoj UI i općenito IT-a u suradnji s SDŽ, Gradom Splitom i u koordinaciji s CARNet-om. Na kraju te ulice ili na početku, ovisno kako se gleda, sigurno se nalazi početak jedne izvrsne priče koja bi u budućnosti trebala biti jedna od znanstvenih perjanica ne samo Splitskog sveučilišta, što već i jest, nego jedan od repera znanstvene-izvrsnosti Europe i svijeta u području biomedicine - razvoj kompleksa biomedicinskih znanosti koji bi na jednom mjestu okupio sve biomedicinske i srodne studije i znanstveno-istraživačke skupine te ih udomio u suvremeno okružje kakvo izvrsnost u međunarodno kompetitivnoj znanosti zaslužuje i sebi može priskrbiti.

4.10. Jačanje uloge SVKST u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu

Pored svoje temeljne funkcije služenja studentima, znanstvenicima i umjetnicima našeg Sveučilišta u vidu središnje knjižnice Sveučilišta u Splitu, Sveučilišna knjižnica ima još nekoliko važnih funkcija:

- druga je depozitna knjižnica u RH (jedina uz Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu u Zagrebu) koja prima sve što se u RH objavi i dužna je o toj građi skrbiti,
- matična knjižnica za visokoškolske i specijalne knjižnice na području četiriju dalmatinskih županija,
- baštinska ustanova koja u svom fondu ima građu zaštićenu kao kulturno dobro RH.

Iako se misli kako nije potrebno stvari ponavljati ovaj Program će upravo to napraviti kad je u pitanju SVKST radi toga jer „repetitio est mater studiorum“ i doprinosi ugradnji svijesti o važnosti ove sastavnice. Mjesto je to utemeljeno kao preteča digitalnih baza podataka ali i tvornica znanstvenih i umjetničkih podataka i informacija. Nasreću uprava SVKST trajno zagovara i koristi sve raspoložive mogućnosti i unaprjeđuje svoje usluge studentima, istraživačima, umjetnicima ali i svekolikoj javnosti. Svjesni trenutka IT utjecaja na sve sfere života i SVKST poput svih drugih sastavnica ali i još odgovornije, jer nosi teret čuvara znanja

cijele regije i Lijepe naše, SVKST se treba posvetiti posebna pozornost i dati sva potpora u rješavanju izazova digitalne transformacije.

Naime, nije jednostavno Knjižnicu koja je prema zatečenom stupnju informatičke opremljenosti (hardverske i softverske) ostala u razdoblju od prije 15-ak godina, dovesti do stupnja opremljenosti koji može biti temelj za nesmetan razvoj usluga temeljenih na digitalnim alatima i digitalnoj tehnologiji. Iako je dosta opreme već zamijenjeno, na tomu treba i dalje raditi. Implementacijom novog knjižničnog sustava otvara se mogućnost daljnjeg razvoja digitalnih usluga za korisnike, a kroz projekt e-Sveučilište osnažit će se i alati za stvaranje digitalnih sadržaja i za učenje na daljinu. Ove procese treba se poticati ali i proširiti i na druge te povezati s drugim procesima radi povećanja korisnosti za studente, znanstvenike i umjetnike, a što je detaljnije opisano u dijelu Programa o infrastrukturi.

Jedna od ključnih ideja u toj digitalnoj transformaciji SVKST jest osnutak i razvoj Digitalnog centra. U njemu bi se odvijale sve aktivnosti vezane za digitalizaciju knjižnične građe, ali bi se isto tako mogao razvijati kao centar za istraživanja temeljena na digitaliziranoj građi i digitalnim alatima za cijelo Sveučilište – od digitalne humanistike pa nadalje. Takav centar razvijen na međunarodnim iskustvima pretvorio bi SVKST u predvodnicu tog područja u RH. Dominaciju njene potporne uloge postupno bi zamijenila ona istraživačka što bi je još dodatno približilo istraživačima jer bi iskustveno mogli anticipirati i razvijati potrebne alate i usluge. SVKST bi postala vodeći servis Sveučilišta po broju korisnika i broju usluga koje bi pružala posebno u kontekstu primjene UI.

Zbog svega toga, neovisno o ulaganjima kroz projekt E-Sveučilišta i komplementarno s njima, nužnost je osigurati daljnja ulaganja u opremu i ljudske resurse. Dio opreme za digitalizaciju predviđen je programskim ugovorom, a djelatnost Centra može se u budućnosti povezati i sa velikim audio i video studijem i drugim manjim studijima i prostorima opremljenim za stvaranje digitalnih sadržaja snimljenih ili interaktivnih, a koji će uskoro ugledati svjetlo dana zahvaljujući projektu e-Sveučilišta, kroz koji je *nota-bene* izvršeno unaprjeđenje i razvoj višestruko pouzdanije i brže IT mrežne infrastrukture cijelog Sveučilišta i opremanje sličnom opremom. Navedeno otvara mogućnost dodatnog povezivanja srca Sveučilišta SVKST i sastavnica i postavlja osnovu promoviranja i otvorenog obrazovanja (slobodan pristup i mogućnost dijeljenja obrazovnih materijala), a ne samo otvorene znanosti te kroz organiziranje edukacija na području digitalne pismenosti i kompetencija šire zajednice te tako odgovoriti na ovu njenu potrebu u vremenu determiniranom IT-ma i UI-om .

4.11. Strateške inicijative u znanosti - privlačenje Zajedničkog istraživački centar Europske komisije (Joint Research Centre - JRC) u Split

Sveučilište u Splitu mora ispunjavati svoju glavnu ulogu, mora osmišljavati održivi razvoj zajednice temeljen na znanju. Radi toga mora konstruktivno progovarati i predlagati ključne iskorake naše zajednice, posebno grada Splita, SDŽ, Dalmacije radi razvoja kojih je i osnovano, ali i RH i šire gledano EU-e. **Ideja za razvojni iskorak Sveučilišta, Splita, SDŽ, Dalmacije i RH, a kojom se jača i EU privlačenje je JRC-a u Split u kojem Sveučilište u Splitu treba imati vodeću ulogu odnosno biti predvodnik njezine realizacije.** Naime, Zajednički istraživački centar (eng. Joint Research Centre - JRC) kao dio Glavne uprave Europske komisije za znanost i znanje pruža neovisna znanstvena savjetovanja i potporu većem broju politika Europske unije (EU). JRC djeluje kroz mrežu od šest lokacija u Europi, sa sjedištem u Bruxellesu (Belgija), dok se istraživački centri nalaze u Geelu (Belgija), Karlsruheu (Njemačka), Ispri (Italija), Pettenu (Nizozemska) i Seville (Španjolska). Dakle, sve lokacije nalaze se izvan glavnih gradova i u državama članicama koje su dio EU još prije proširenja 2004. godine što znači da se za RH otvara prilika, a time i za Split. Uspješnim privlačenjem JRC-a u Split, drugi grad po veličini u RH s drugim najvećim Sveučilištem u zemlji, za Sveučilište i RH značilo bi mnogo, stoga navedeno treba biti jedan od smjerova u kojima moramo kao Sveučilište tražiti priliku za kontinentalni i globalni iskorak u suradnji s Gradom Splitom, MZOM-om i Vladom RH. **Sveučilište u Splitu, Split i Republika Hrvatska prisutnošću JRC-a dobivaju:**

- **pristup vrhunskom europskom znanju i istraživačkim mrežama** – prisutnost JRC-a omogućila bi snažnije povezivanje hrvatskih znanstvenika, institucija i poduzeća s europskim istraživačkim projektima, podacima i analitičkim alatima koji podupiru oblikovanje EU politika sa Sveučilištem u samom centru svih tih zbivanja,
- **nova visokokvalificirana radna mjesta i privlačenje međunarodnih talenata** – dolazak međunarodnih istraživača, analitičara i stručnjaka potaknuo bi razvoj lokalnog tržišta rada te bi se dodatno internacionalizirao znanstveni i inovacijski ekosustav Splita, a posebno Sveučilišta u Splitu,
- **razvoj regionalnog inovacijskog i tehnološkog ekosustava** – jača suradnja između JRC-a, Sveučilišta u Splitu (ali i drugih Sveučilišta u RH), startup-ova, industrije i javnih institucija potaknula bi transfer znanja, razvoj novih tehnologija i jačanje konkurentnosti gospodarstva što bi za studente i zaposlenike bio poduzetnički impuls,
- **veća vidljivost i strateško pozicioniranje Hrvatske u EU** – prisutnost JRC-a u Splitu doprinijela bi jačanju međunarodne reputacije Republike Hrvatske kao relevantnog partnera u istraživanju i oblikovanju europskih politika, osobito u istraživačkim područjima važnima za Mediteran i jugoistočnu Europu,
- **dugoročni regionalni razvoj** – institucionalna prisutnost europske znanstvene infrastrukture potaknula bi ulaganja u obrazovanje, istraživanje, infrastrukturu i inovacije te pridonijela održivom gospodarskom razvoju Sveučilišta u Splitu, Splita i šire regije.

Argumenti za ovaj projekt istovjetni su onima na kojima bi Sveučilište gradilo svoja postupanja u aktivnostima privlačenja JRC-a u Split te sukladni su s interesima EK-a jer ako JRC dođe u Split, za EU to osigurava:

- **jačanje geografske ravnoteže** europske istraživačke infrastrukture – uspostava JRC aktivnosti u Hrvatskoj doprinijela bi ravnomjernijoj raspodjeli znanstvenih kapaciteta unutar EU, uključujući snažnije uključivanje država članica koje su Uniji pristupile nakon 2004. godine,
- **povezivanje istraživačkih i inovacijskih ekosustava EU** – prisutnost JRC-a u Splitu doprinijela bi boljem povezivanju istraživačkih institucija s Mediterana i jugoistočne Europe s europskim znanstvenim mrežama, čime bi se dodatno ojačala europska istraživačka i inovacijska suradnja.

Infrastrukturu i operativni rad JRC-a primarno financira Europska unija kroz svoj proračun, dok domaćin osigurava „host package“ (npr. prostor ili zemljište uz infrastrukturnu, urbanističku i institucionalnu podršku). Lokacija obuhvaćena izgradnjom „B i C faze Tehnološkog parka Split“ u sklopu kojih su planirani uredski, administrativni, laboratorijski i istraživački infrastrukturni kapaciteti, a za koju već postoji izdana pravomoćna lokacijska dozvola, može zadovoljiti standarde potrebne za ovakav tip europske istraživačke infrastrukture.

5. Međunarodna suradnja

Ovaj dio Programa ima za cilj iskazati što Sveučilište namjerava poduzimati u svrhu postizanja svoje prepoznatljivosti u međunarodnom okružju. Radi toga **posebna pažnja posvetit će se unaprjeđenju mobilnosti studenata i ostalih zaposlenika, proširenju i olakšavanju pristupa međunarodnim programima razmjene te uspostave servisa sastavnicama za uspostavljanje i intenziviranje suradnje s vodećim visokoškolskim i istraživačkim institucijama unutar EU i diljem svijeta.** Uspostavljanjem takvih suradnji jačat će se i prepoznatljivost našeg Sveučilišta. Međunarodnu suradnju treba shvatiti i prihvatiti kao dominantni čimbenik osiguranja održivosti i izvrsnosti, kako u obrazovanju, tako i u znanstvenom i umjetničkom radu te će se radi toga poticati sve one aktivnosti koje rezultiraju povećanjem međunarodne razmjene, posebno one koja je zasnovana na partnerskom radu na ostvarivanju zajedničkih dugoročnih ciljeva kakvi su npr. zajednički studijski programi, istraživački ili umjetnički projekti suradnje.

Međunarodna suradnja predstavlja jedan od ključnih stupova razvoja Sveučilišta u Splitu koja treba biti usklađena sa strateškim opredjeljenjem promoviranja izvrsnosti u znanosti i nastavi kao i međunarodne integracije i vidljivosti. U kontekstu globalne konkurentnosti i sve izraženije potrebe za interdisciplinarnim i internacionalnim pristupom obrazovanju i istraživanju, **Sveučilište mora djelovati kao aktivan i prepoznatljiv dionik europskog i svjetskog akademskog prostora.** Stoga se predlaže pažnju u međunarodnoj suradnji usmjeriti na:

- poticanje mobilnosti, prije svega studenata, ali i nastavnika i ostalih Erasmus+ i drugim programima;
- poticanje suradnje na međunarodnim projektima, posebno kompetitivnim;
- **jačanje međunarodne vidljivosti i akreditacija;**
- povećanje broja stranih studenata;
- promocija naših studijskih programa za strane studente na sustavan način;
- **poticanje partnerske suradnje i regionalne odgovornosti;**
- internacionalizacija nastavne djelatnosti kroz pokretanje što je moguće više studija na engleskom jeziku na primjerima dobre prakse MFST-a i FFST-a;
- **razvoj interdisciplinarnih i inovativnih studijskih programa;**
- **kratki programi kao prostor internacionalizacije i inovacije;**
- poticanje unaprjeđenja jezičnih sposobnosti nastavnika i ostalih zaposlenika kroz potporne servise koje će osigurati Sveučilište;
- **promocija izvrsnosti u znanosti;**
- poticanje umrežavanja radi ostvarenja važnih projektnih međunarodnih partnerstava s vodećim međunarodnim znanstveno-istraživačkim i umjetničkim institucijama;
- jačati uvjete za privlačenje stranih istraživača;
- poticanje povratka hrvatskih znanstvenika i promoviranje postojećih programa za tu namjenu;

- **poticanje razvoja međunarodne suradnje u umjetnosti;**
- poticanje pokretanja zajedničkih studijskih programa s međunarodnim partnerskim institucijama, posebno sa sveučilištima iz SEA-EU alijanse;
- **usklađivanje s europskim i globalnim praksama.**

Glavna nit vodilja svega navedenog uvijek je jačanje, osim stručnih i znanstvenih kompetencija, u današnjem svijetu nužnih međunarodnih kompetencija zaposlenika, a posebno studenata. Radi razvoja studentskih kompetencija predlaže se formiranje međunarodnih nastavnih baza u kojima bi ih stjecali. Navedenim pristupom doprinijelo bi se promociji etabliranih europskih vrijednosti i identiteta među studentima i zaposlenicima što bi doprinijelo daljnjem i još većem razvoju ionako međunarodno prepoznate gostoljubivosti našeg Sveučilišta.

Također, treba nastaviti njegovati i unaprjeđivati i ostale aktivnosti koje se odnose na razvoj međunarodne suradnje, prije svega sudjelovanje i vođenje međunarodnih kompetitivnih projekata, znanstvenih skupova i ljetnih škola te u izdavaštvu - u smislu sudjelovanja u radu međunarodnih relevantnih znanstvenih časopisa i drugih publikacija relevantnih u umjetnosti. Razvijanje zajedničkih međunarodnih studija također je Sveučilištu jedan od prioriteta kojem namjerava kao i do sada, a posebno u okviru SEA-EU alijanse, nastaviti doprinositi.

5.1. Jačanje međunarodne vidljivosti i akreditacija

Sustavna podrška sastavnicama u pristupu međunarodnim akreditacijama bit će jedan od prioriteta. Međunarodne akreditacije studijskih programa i institucija potvrđuju kvalitetu, ali i značajno doprinose međunarodnoj prepoznatljivosti, što je u skladu s postojećim pokazateljima rasta vidljivosti Sveučilišta kroz međunarodna rangiranja i znanstvenu produkciju. Sveučilište će promovirati podršku sastavnicama kroz stručne edukacije i administrativnu pomoć, s ciljem povećanja broja međunarodno akreditiranih programa i institucija te ukupnog jačanja globalne konkurentnosti sastavnica i Sveučilišta u cjelini.

5.2. Partnerska suradnja i regionalna odgovornost

Sveučilište u Splitu snažno će razvijati strateška partnerstva s najrelevantnijim europskim i svjetskim sveučilištima, s ciljem jačanja znanstvene izvrsnosti, zajedničkih istraživanja i razvoja inovativnih studijskih programa. Takva suradnja uključivat će nastavak aktivnog sudjelovanja u međunarodnim mrežama, sveučilišnim alijansama te zajedničkim projektima financiranim iz nacionalnih i međunarodnih izvora. Time se dodatno osnažuje pozicija Sveučilišta u Splitu u europskom istraživačkom prostoru i europskom prostoru visokog obrazovanja.

Istodobno, Sveučilište će odgovorno njegovati svoju nacionalnu i regionalnu ulogu, kao jedan od ključnih nositelja razvoja znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj i širem okruženju. Poseban naglasak stavlja se na nastavak i daljnje unaprjeđenje snažne partnerske podrške Sveučilištu u Mostaru kroz zajedničke studijske programe, znanstvene projekte kao i

mobilitet nastavnika i studenata. Ovakav pristup odražava strateško opredjeljenje Sveučilišta prema međunarodnoj suradnji i integraciji u okruženju.

5.3. Razvoj interdisciplinarnih i inovativnih studijskih programa

U skladu sa strateškim ciljevima razvoja nastavnih programa i potreba suvremenog društva, Sveučilište će pružati snažnu podršku sastavnicama u osmišljavanju i provedbi novih međunarodnih i interdisciplinarnih studijskih programa. Interdisciplinarnost je prepoznata kao ključni pokretač inovacija i kvalitete u obrazovanju i istraživanju, a dodatno će se poticati kroz razvoj zajedničkih i združenih studija s međunarodnim partnerima te kroz integraciju znanja iz različitih znanstvenih područja.

5.4. Kratki programi kao prostor internacionalizacije i inovacije

Kraći obrazovni programi, poput ljetnih i zimskih škola, mikroprograma i mikrokvalifikacija, kraćih stručnih i specijalističkih programa, radionica, seminara, bootcampova te programa cjeloživotnog učenja, prepoznaju se kao važan instrument internacionalizacije na svim razinama studija. Navedeni oblici obrazovanja omogućuju bržu i fleksibilniju razmjenu znanja, uključivanje međunarodnih nastavnika i studenata, razvoj novih kompetencija te brzu prilagodbu potrebama tržišta rada i društva. Sveučilište će sustavno poticati njihovu organizaciju, međunarodnu vidljivost i integraciju u postojeće i nove studijske programe, čime se stvara kontinuirana vertikalna internacionalnog iskustva uz istodobno jačanje koncepta cjeloživotnog učenja i otvorenosti prema različitim skupinama polaznika.

5.5. Promocija izvrsnosti u znanosti

U cilju dodatnog jačanja znanstvene izvrsnosti i međunarodne prepoznatljivosti, Sveučilište će u suradnji sa sastavnicama razviti program godišnjeg ugošćivanja najuglednijih svjetskih znanstvenika. Posebna pažnja bit će usmjerena na dobitnike prestižnih međunarodnih priznanja u pojedinim znanstvenim područjima. (npr. Nobelove nagrade, zatim Fieldsove medalje i Abelove nagrade u matematici, Turingove nagrade i IEEE medalje časti u računarstvu, kao i niz iznimno uglednih priznanja poput Breakthrough nagrade u različitim područjima, Wolfove nagrade, Laskerove nagrade i Gairdnerove nagrade u biomedicini, Holbergove nagrade, Balzanove nagrade i Medalje Johna Batesa Clarka u društvenim i humanističkim znanostima, kao i druga globalno prepoznata interdisciplinarna priznanja). Kroz javna predavanja, radionice i istraživačku suradnju, ovakve aktivnosti doprinijet će stvaranju inspirativnog akademskog okruženja i jačanju međunarodnih znanstvenih mreža te dodatnom pozicioniranju Sveučilišta kao mjesta susreta vrhunske znanosti.

Istodobno, Sveučilište će snažno promicati i sustavno podupirati razvoj, prijavu i provedbu znanstvenih projekata na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Poseban naglasak bit će na poticanju sudjelovanja istraživača u kompetitivnim programima financiranja, uključujući

nacionalne izvore, ali i ključne europske i globalne programe. U tom smislu razvijat će se dodatni institucionalni mehanizmi podrške, od savjetodavne i administrativne pomoći pri pripremi projektnih prijedloga, do jačanja kapaciteta za upravljanje projektima i umrežavanje s relevantnim međunarodnim partnerima.

Sveučilište će poticati i interdisciplinarne i kolaborativne projekte koji uključuju više sastavnica, kao i projekte u partnerstvu s vodećim međunarodnim institucijama, gospodarstvom i javnim sektorom. Promocija uspješnih projekata i istraživačkih rezultata bit će dodatno osnažena kroz vidljivost u međunarodnim znanstvenim bazama, javnim događanjima i komunikacijskim kanalima Sveučilišta, čime se jača kultura izvrsnosti i prepoznatljivost znanstvenog rada.

Ovakav integrirani pristup, koji povezuje vrhunsku znanost, međunarodnu vidljivost i aktivno sudjelovanje u kompetitivnim istraživačkim projektima, predstavlja ključnu pretpostavku dugoročnog razvoja Sveučilišta i njegovog pozicioniranja u europskom i globalnom istraživačkom prostoru.

5.6. Usklađivanje s europskim i globalnim praksama

Sveučilište će dodatno razvijati sustave podrške za međunarodne projekte i mobilnost, uz snažnije uključivanje u inicijative otvorene znanosti, digitalne transformacije i društvene odgovornosti, što je u skladu s ciljevima održivog razvoja i međunarodnim rangiranjima u kojima Sveučilište već ostvaruje vidljive rezultate. Poseban fokus bit će na povećanju udjela međunarodnih istraživačkih projekata, jačanju interdisciplinarnih istraživanja te poticanju dolazne mobilnosti nastavnika i studenata.

5.7. Međunarodna suradnja u umjetnosti

Međunarodna suradnja u umjetnosti uglavnom se svodi na suradnje ostvarene od strane UMAS-e. Projektni je pristup postao nezaobilazan dio djelovanja suvremenih visokoškolskih institucija u području umjetnosti, a time i UMAS-e koja je u posljednjim godinama dokazala sposobnost sudjelovanja u nacionalnim i međunarodnim projektima, no istodobno se pokazalo da projektna aktivnost često počiva na individualnom entuzijazmu pojedinaca, bez dostatne institucionalne potpore. Radi toga će se na razini Sveučilišta ustanovljenim servisom za potporu projektima osigurati administrativna potpora, kako samim umjetnicima, studentima, tako i akademjskim kapacitetima u tom području. **Projektna aktivnost ne smije postati dodatno opterećenje, već alat razvoja UMAS-e, a time i Sveučilišta.** Stoga će se nastojati osigurati ravnoteža između projektnih ambicija i realnih kapaciteta institucije potporom Sveučilišta u ostvarenju međunarodnih ambicija UMAS-a. U kontekstu Europskog obrazovnog prostora, važno je jasno pozicionirati Sveučilište i UMAS kao relevantnog partnera u europskim mrežama, projektima i inicijativama. **Cilj nije imitacija većih ili bogatijih institucija, već razvoj prepoznatljivog profila UMAS-e utemeljenog na njezinom**

mediteranskom, kulturnom i interdisciplinarnom kontekstu. Međunarodna suradnja UMAS-e ima dugogodišnju tradiciju, osobito kroz individualne kontakte nastavnika i sudjelovanje u međunarodnim umjetničkim i istraživačkim projektima. Važno je povezivanje međuinstitucionalne i međunarodne suradnje s nastavnim i istraživačkim ciljevima. Suradnju treba nastaviti na nekoliko razina: unutar UMAS-e, s drugim sastavnicama Sveučilišta, s drugim visokoškolskim ustanovama, akademijama iz umjetničkih područja u zemlji i regiji. Bitno je intenzivirati nastavnička gostovanja i zajedničke projekte s drugim hrvatskim umjetničkim akademijama te zajedničko nastupanje prema međunarodnim institucijama ili na međunarodnim natjecanjima za financiranje umjetničke djelatnosti.

Zaključno, može se reći kako međunarodna suradnja u području znanosti i nastave predstavlja ključnu razvojnu polugu Sveučilišta u Splitu. Kombinacijom strateškog povezivanja s vodećim svjetskim institucijama, odgovornog djelovanja u nacionalnom i regionalnom kontekstu te sustavne podrške sastavnicama, Sveučilište će osnaživanjem sastavnica dodatno učvrstiti svoju poziciju kao međunarodno relevantna i društveno odgovorna akademska institucija.

6. Infrastruktura

Ovaj dio Programa iskazuje i predstavlja kontinuitet mog dosadašnjeg rada na funkciji prorektora za infrastrukturu našeg Sveučilišta kroz ažuriranje i dopunjavanje postojećih planova novim kapitalnim investicijama i ostalim infrastrukturnim aktivnostima, a prvenstveno se odnose na dovršetak započetih projekata i održivi pristup novim infrastrukturnim zahvatima i to:

- **novi studentski dom** - dovršetak izrade projektno-tehničke dokumentacije i **provedba ugovorenog projekta izgradnje novog studentskog doma u kampusu**, ali i priprema projektno-tehničke dokumentacije za još jedan studentski dom te kontinuirano unaprjeđivanje i održavanje ostale postojeće infrastrukture kojom se unaprjeđuje studentski život i standard;
- **sveobuhvatna digitalna transformacija Sveučilišta** koja se odnosi na (ali se ne ograničava samo na navedeno):
 - dovršetak projekta e-Sveučilišta unaprjeđenjem ukupne mrežne IT infrastrukture i nabavom opreme za učenje na daljinu za sve sastavnice i odjele sveučilišta (36 lokacija) te velikog zajedničkog studija za unaprjeđenje nastave smještenog u Rektoratu radi lakšeg održavanja i dostupnosti svima, prvenstveno Studija KIM, ali i kao osnova za uspostavu npr. UNIST PODCAST & TV-a);
 - zajednički organiziran razvoj IT infrastrukture i prateće opreme na održiv način;
 - zajednički organiziran razvoj i korištenje programskih rješenja te održavanja IT sustava uz prenošenje dijela održavanja na nacionalne servise;
 - suradnju s nacionalnim institucijama CARNet, Srce i privlačenje gospodarstva posebno globalnih IT tvrtki za partnere Sveučilišta u obrazovanju, istraživanju i nastupanju na IT tržištu;
 - umjetna inteligencija kao realnost, potpora i konkurentna prednost Sveučilišta u Splitu – postupni kontrolirani ulazak UI u sve poslovne procese i studentske programe koji se provode na Sveučilištu u Splitu;
- **izgradnja nove infrastrukture** s posebnim naglaskom na nastavnu, umjetničku i znanstveno-istraživačku infrastrukturu u smislu održivog i transparentnog planiranja, rješavanja imovinsko-pravnih odnosa, pripreme projektno-tehničke i studentske te ostale potrebne dokumentacije, ishodovanja potrebnih akata o građenju te provedbu izvođenja radova i opremanja **radi prostornog zbrinjavanja sastavnica UMAS, FZZ, FZM, FFZ, FDM i dr.** čime se njihove prostorne potrebe dugoročno rješavaju;
- **obnova postojeće infrastrukture - uređenje i opremanje prostora u Hrvojevoj ulici u Splitu za potrebe Studija KIM** te ostale potrebe Sveučilišta kakve su izlagački prostor i dr. **te prostora u Radovanovoj ulici također u Splitu** za potrebe sastavnica Sveučilišta i ostale potrebe Sveučilišta npr. unaprjeđenja studentskog života;
- **projekt „Održivi kampus Sveučilišta u Splitu - Dinamični centar Grada Splita“** (priprema potrebne dokumentacije, ishodovanje potrebnih akata, izgradnja i

opremanje) kojim se ostvaruje puna aktivacija prostornih resursa kampusa Sveučilišta u Splitu i objekata u njemu na korist studenata, zaposlenika i građana – zdravstvena skrb (poliklinika i ljekarna), dječji vrtić, rekreacija (zelene površine, trim staza i street workout), kultura („Otvorena galerija Kampus“, „UNIST zeleni amfiteatar“, „SVKST scena“), zabavni sadržaji („UNIST open air“, sjenice za druženje studenata) i razvoj prometa u mirovanju (planiranje i izgradnja više parkirnih mjesta) i uređenje pješačkih tokova popločavanjem i stepeništima unutar kampusa u smjeru sjever-jug i sjeveroistok-jug (od autobusnog stajališta na Vukovarskoj ulici prema Studentskom domu dr. F. Tuđman i prema EFST-u te od autobusnog stajališta na Velebitskoj ulici preko novouređenih parkinga do FESB-a);

- razvijati infrastrukturu za duhovnu skrb o našim studentima i zaposlenicima – izgradnja sveučilišne kapele i pastoralnog prostora;
- **razvoju ostale zajedničke infrastrukture na kojoj se temelji i razvija funkcionalna integracija Sveučilišta** (radio Kampus i Sveučilišna televizija) kroz integralni i održivi pristup upravljanju zajedničkim prostorima i okolišem posebno u kampusu (energetski učinkovito upravljanje objektima i okolišem);
- razvoju sustavnog pristupa kontinuiranog praćenja stanja infrastrukture Sveučilišta u Splitu i sastavnica radi održivog planiranja poduzimanja aktivnosti održavanja i praćenja realizacije;
- itd...

Osiguranje sastavnicama nužnih resursa u smislu objekata, prostora od kojih su sazdani i opreme koje studenti i zaposlenici koriste usprkos podizanju ukupnog kvantiteta i kvaliteta (uređenjem prostora koje koriste UMAS, KIFST, MFST, HIG) u mandatnom razdoblju koje je pri kraju još uvijek predstavljaju izazov. Poduzetim aktivnostima održavanja, rekonstrukcije i dogradnji unaprijeđena je funkcionalnost znanstveno-istraživačke i nastavne infrastrukture nekih sastavnica MFST, HIG, UMAS i KIFST, u tijeku su radovi na zbrinjavanju studija KIM-a, ali razlike među njima i dalje su prisutne. S obzirom na ovu činjenicu obveza nam je i u narednom mandatnom razdoblju naša i njihova iskustva i znanja u tim procesima prenositi drugim sastavnicama, ali i na Sveučilište u cjelini kako bismo svi zajedno ostvarili daljnji infrastrukturni iskorak. Nastavak stvaranja razvojne atmosfere i poticajne okoline na temeljima kvalitetnog tima zaposlenika UNIST-a, stečenog iskustva upravljanja ovim dijelom poslovanja Sveučilišta u Splitu i opipljivih ostvarenih infrastrukturnih rezultata iz prorektorskog mandata, ali i prethodna iskustva vođenja visokoškolskih infrastrukturnih projekata kvalitetna su osnova na kojoj želimo graditi dalje.

Važnost opredjeljenja za unaprjeđenje IT infrastrukture i njezine dostupnosti nastavnicima i studentima postaje možda i najvažnija konkurentska odrednica Sveučilišta te time i jedno od najvažnijih područja djelovanja u narednom mandatnom razdoblju. Širenjem UI i općenito svih suvremenih IT obvezuju njihovu implementaciju u visoko obrazovanje. Kvalitetan visokoobrazovni sustav te istraživačka izvrsnost za koju smo se opredijelili danas i u budućnosti nezamislivi su bez moderne i napredne IT infrastrukture kao i stalne brige o njezinu održavanju

i razvoju. Radi se tu o konstantno promjenjivom resursu koji zahtijeva stalnu pažnju i promišljeno daljnje planiranje njegova razvoja radi održanja njegove adekvatne uporabne vrijednosti. Navedeno namjeravamo postići u suglasju i uz potporu nacionalnih institucija kakve su CARNet i Srce jer dosada provedenu transformaciju i napredak u korištenju IT infrastrukture u svim djelatnostima namjeravamo iskoristiti za provedbu sveobuhvatne digitalne transformacije sastavnica i Sveučilišta u cjelini. Namjera je stvoriti jedinstveni IT prostor cijelog Sveučilišta temeljen na korištenju dosadašnjih postignuća sastavnica i rektorata za ostvarenje prije svega brže i učinkovitije komunikacije i poslovanja – digitalni upravljački sustav, učenje na daljinu i kreiranje digitalnih nastavnih sadržaja, digitalnog repozitorija umjetničkih projekata, digitalne knjižnice radi ostvarenja lake dostupnosti i pohrane nastavnih video i drugih oblika interaktivnih materijala, produkcijskog studija za napredno snimanje materijala, svega prethodno nabrojanog na početku i sl. Navedeno se namjerava postići korištenjem zajedničkih programskih i serverskih kapaciteta, ali i kreiranjem u suradnji s već spomenutim institucijama i novih. Naime, navedena suradnja omogućila bi nam korištenje zajedničkih resursa uz minimalne troškove, pojednostavnila bi održavanje i naše ionako oskudne ljudske kapacitete u IT službama, rasteretila bi te omogućila njihovo usmjeravanje na izučavanje i predlaganje te implementaciju nekih novih pristupa i rješenja npr. u području upravljanja kvalitetom i sl.

Ono najvažnije povezivanje je naših studenata i istraživača međusobno, kao i s kolegama, prvenstveno, ali ne i isključivo, iz Europskog istraživačkog prostora radi stvaranja kompetitivno relevantnih istraživačkih timova, korištenja suvremenih metoda i iskoraka u sveprisutnim podatkovno intenzivnim istraživanjima, a sve primjenom skupa raspoloživih suvremenih kolaboracijskih alata i simulacijskih modela. Planira se tako kroz digitalnu transformaciju potaknuti te ostvariti i internacionalizaciju. Dakle, planira se iz projekata i aktivnosti poduzetih za jačanje IT infrastrukture izvući ono najbolje i iskoristiti taj trud i znanje kao podlogu za novi iskorak koji će sigurno obilježiti razvoj i primjena umjetne inteligencije puno šire nego je to danas te **trajno se usmjeriti razvoju IT infrastrukture shvaćajući je jednako važnom, a za ostvarivanje konkurentnih prednosti, posebno istraživačkih, već sada i sigurno u budućnosti i važnijom od fizičke infrastrukture.** Radi navedenog izuzetno nam je važno uključivanje u inicijativu razvoja podatkovnih i UI centara koju potiču Grad Split i Splitsko-dalmatinska županija, a koordinira CARNet. Namjera je Sveučilište u Splitu uključiti dvojako, i to kao sukreatora UI sadržaja i pilot korisnika s jedne strane, a s druge kao vlasnika zemljišta na kojem bi se planirani UI centar gradio. Naime, čestica zemljišta u vlasništvu Sveučilišta u kampusu najpovoljnija je za izgradnju jer se nalazi neposredno uz CARNet-ovo glavno čvorište za Split.

Izgradnja i održavanje objekata i ostale sveučilišne fizičke infrastrukture i uređenje prostora oko istih, a posebno cijelog prostora kampusa trajno je opredjeljenje Sveučilišta u Splitu, stoga osiguranje kontinuiteta dosadašnjeg rada na području infrastrukture dio je i ovog Programa. Radi ostvarenja istog poduzeli smo, poduzimamo i poduzimat ćemo izgradnje i potporu

sastavnicama u izgradnji te opremanju nužne infrastrukture, pripreme projektno-tehničke dokumentacije i uređenja imovinsko-pravnih odnosa, a sve radi realizacije novih objekata i infrastrukture Sveučilišta i sastavnica. Model koji smo do sada koristili, a zasniva se na angažmanu postojećih službi rektorata i službi sastavnica dao je veliki doprinos, ali smo svjesni kako u budućnosti, ako se želimo razvijati, treba ići dalje. Predlažemo radi toga **uspostavu jedinstvenog centra za potporu u upravljanju investicijama, nekretninama i infrastrukturom Sveučilišta i sastavnica** (koordinacijsko tijelo/tim za upravljanje projektima građenja i održavanja sveučilišne infrastrukture) radi poduzimanja aktivnosti kojima se postiže višestruki učinak u toj djelatnosti, a pritom potpuno uvažavajući prava, želje i potrebe sastavnica. „Zajedničko djelovanje pomaže pojedinačnom i obrnuto“ naše je viđenje naprednog upravljanja infrastrukturom Sveučilišta i sastavnica. Svjesni okružja u kojem se nalazimo, prvenstveno europskog istraživačkog prostora te oblika i izvora financiranja koji su nam dostupni te dosada uspostavljenih kvalitetnih i produktivnih odnosa s gradskom, županijskom, a posebno nacionalnom razinom (Vlada RH i MZO) spremni smo za daljnji iskorak u razvoju infrastrukture. Prvenstveno se tu misli na **iskorak financiran europskim novcem uz potporu RH i resornog Ministarstva** za koji trebamo biti spremni, a kako bi realizirali na početku ovog potpoglavlja navedene odrednice. Spremnost namjeravamo podignuti pružajući potporu i planirajući rješavanje imovinsko-pravnih odnosa, izrađujući projektno-tehničku dokumentaciju kao i prostorno plansku, planirajući poduzimanje aktivnosti održavanja i unaprjeđujući energetska učinkovitost.

6.1. Sveobuhvatna digitalna transformacija Sveučilišta u Splitu

Digitalna transformacija nije više tehnološki projekt, nego pitanje konkurentnosti, otpornosti i akademske vjerodostojnosti suvremenoga sveučilišta. Vizija Sveučilišta u Splitu jest postati **digitalno zrelo, podatkovno vođeno i čovjeku okrenuto sveučilište** koje do 2030. godine svojim studentima, nastavnicima, istraživačima i partnerima nudi besprijekorno digitalno iskustvo – od upisa do diplome, od ideje do patenta, od prijave projekta do izvještavanja.

Polazišta su jasna: postojeća [Strategija razvoja Sveučilišta u Splitu do 2030.](#) prepoznaje *Otvorenu znanost i digitalnu transformaciju* kao treći strateški cilj, a zajednički projekt s CARNet-om projekt **e-Sveučilišta** vrijedan oko 7,3 milijuna eura već donosi modernu mrežnu, audiovideo i studijsku infrastrukturu na sve sastavnice. Tu osnovicu treba pretvoriti iz infrastrukturnog ulaganja u stvarnu institucijsku promjenu.

Istodobno, [Strategija digitalne Hrvatske do 2032.](#) i europski program "Put u digitalno desetljeće 2030." postavljaju ciljeve koje sveučilišta moraju operacionalizirati: 80 % odraslih s osnovnim digitalnim vještinama, dvostruko povećanje broja ICT stručnjaka i potpuno digitalizirane javne usluge.

Zajednička poruka jest da uspjeh ne ovisi o broju kupljenih licenci, nego o **upravljačkom modelu, ljudima i procesima**.

6.1.1. Strateški prioriteti digitalne transformacije Sveučilišta u Splitu

6.1.1.1. Upravljanje digitalnom transformacijom

Najveća prepreka digitalnoj transformaciji u sveučilišnim sustavima nije tehnologija, već rascjepkanost odlučivanja između sastavnica. Stoga se predlaže uspostava jasne *governance* strukture s tri razine:

- prorektor posvećen digitalnoj transformaciji – izvršni nositelj strategije, član Rektorskog kolegija, s ovlastima koordinacije IT službi svih sastavnica i odgovornošću za godišnji izvještaj Senatu;
- Ured za digitalnu transformaciju (UDT) – operativna jedinica od više djelatnika (arhitekt rješenja, voditelji projekata, analitičar podataka, stručnjak za UX, pravnik za digitalno pravo i stručnjak za informacijsku sigurnost). Ured upravlja portfeljem projekata po PRINCE2/PMI metodologiji i godišnje objavljuje Plan rada UDT-a;
- Vijeće za digitalnu transformaciju – savjetodavno tijelo koje uključuje dekane, predstavnike studenata, IT voditelje sastavnica, predstavnike administrativnog osoblja te najmanje dva vanjska člana iz gospodarstva i javnog sektora. Sastaje se kvartalno i daje preporuke za prioritete.

U prvih 100 dana mandata donosi se Akcijski plan digitalne transformacije 2026.–2030. s definiranim vlasnicima procesa, rokovima, proračunom po inicijativi i jasnim KPI-jevima. Plan se javno objavljuje kako bi se osigurala transparentnost prema akademskoj zajednici i poreznim obveznicima.

6.1.1.2. Digitalizacija obrazovnog procesa

Cilj je studentu osigurati jedinstveno digitalno iskustvo „od upisa do alumnija“, neovisno o sastavnici na kojoj studira:

- konsolidacija LMS ekosustava: umjesto paralelnih instalacija Moodlea i drugih platformi po fakultetima, uvodi se centralno održavan sveučilišni LMS s jedinstvenom prijavom (AAI@EduHr / SSO), dvosmjernom integracijom s ISVU-om, ISSP-om i sveučilišnim repozitorijem; sastavnice zadržavaju pedagošku autonomiju, ali dijele tehničku osnovicu;
- „Hybrid-by-default“ predavaonice: minimalni tehnički standard (kvalitetna kamera s praćenjem predavača, smjerni mikrofoni, dvostruki ekran, jednostavno upravljanje) postaje obvezan kod svake obnove ili nove izgradnje, a cilj je do 2030. najmanje 60 % predavaonica na Sveučilištu zadovoljiti taj standard;
- Sveučilišni repozitorij otvorenih obrazovnih sadržaja (OER) s licencama Creative Commons, koji omogućuje dijeljenje materijala između sastavnica i s drugim sveučilištima u SEA-EU savezu, nastavnici dobivaju bodove u sustavu napredovanja za objavljene OER materijale;

- mikro-kvalifikacije i digitalne značke usklađene s europskom preporukom o mikro-kvalifikacijama (2022.), izdane putem certifikata utemeljenih na blockchainu ili EBSI okviru radi međunarodne provjerljivosti;
- učenje vođeno podacima (learning analytics): uz puno poštovanje GDPR-a i etičkog kodeksa, uvodi se sustav rane detekcije studenata u riziku od ispisa, povezan s mentorskim programom.

6.1.1.3. Digitalizacija znanstveno-istraživačkog rada

Istraživači danas previše vremena gube na administriranje, a premalo na istraživanje. Cilj je digitalizacijom vratiti vrijeme znanosti:

- Sveučilišni CRIS sustav (Current Research Information System) tipa DSpace-CRIS, Pure ili Converis – jedinstvena točka unosa istraživačkog outputa, automatski povezana s ORCID-om, CROSBi-jem, OpenAIRE-om i institucijskim repozitorijem; jednom uneseni podatak koristi se za izvještavanje prema MZO-u, akreditacije, izbore u zvanja i godišnja izvješća;
- operacionalizacija otvorene znanosti: obvezni Plan upravljanja podacima (DMP) za sve nove projekte (alat DMPonline lokaliziran), institucijska politika otvorenog pristupa s „Rights Retention Strategy“ te sveučilišni Open Access fond za pokrivanje APC-ova u dijamanatnim i hibridnim časopisima;
- pristup naprednoj računalnoj infrastrukturi: jedinstveni help-desk i sustav kvota za HR-ZOO, EuroHPC Vega te komercijalne cloud okoline (Azure for Research, AWS Cloud Credits); posebne staze za istraživače u području UI, bioinformatike, klimatologije i digitalne humanistike;
- Sveučilišni Data Stewards – mreža od najmanje jednog stručnjaka po znanstvenom području, koji istraživačima pomažu u upravljanju podacima, FAIR načelima i objavljivanju u otvorenim repozitorijima;
- digitalni laboratoriji i virtualne instrumentarije – udaljeni pristup skupoj opremi između sastavnica radi optimizacije iskorištenosti.

6.1.1.4. Digitalizacija upravljanja i administracije

Pod motom „nula papira u 24 mjeseca“ napušta se kultura potpisa, pečata i papirnatih obrazaca u korist procesno orijentirane administracije:

- elektronički uredski poslovi: uvođenje certificiranog DMS-a (sustav upravljanja dokumentima) povezanog s nacionalnim sustavom e-Građani, kvalificirani elektronički potpis (eIDAS) i pečat za sva tijela Sveučilišta;
- procesi koji se digitaliziraju u prvom valu: putni nalozi, obračun honorara, javna nabava, ugovori s vanjskim suradnicima, prijave za izbor u zvanja, zahtjevi za godišnji odmor, narudžbenice i blagajna;
- servis-orijentirani portali: „Moj UNIST“ portal za studente i „Moj djelatnik“ portal za zaposlenike, s konceptom Single Sign-On i pravilom „jednom pitaj, više puta koristi“ – podatak unesen pri upisu/zaposlenju ne traži se ponovno;

- Sveučilišna podatkovna platforma: Data Warehouse + BI sloj (Power BI / Tableau / metabase) koji rektoratu i dekanima omogućuje upravljanje na temelju stvarnih podataka (broj studenata, prolaznost, prihodi po projektima, opterećenje nastavnika);
- integracija s nacionalnim sustavima: ISVU, ISSP, ISVU-Doktorski, NISpVU, ePoslovanje, FINA. Cilj: smanjiti administrativno opterećenje nastavnika za najmanje 30 % do kraja mandata, mjereno periodičnim time-tracking anketama.

6.1.1.5. Umjetna inteligencija i podatkovna kultura

UI više nije izborna tema – ona je već u svakoj predavaonici, bez obzira priznajemo li to. Sveučilište mora preuzeti proaktivnu, a ne defenzivnu poziciju:

- Etički kodeks korištenja UI u nastavi, ocjenjivanju i istraživanju, donesen na razini Senata, usklađen s EU AI Act-om i bečkim okvirom Digital Humanism; kodeks razlikuje dopuštene, uvjetno dopuštene i nedopuštene primjene te uvodi obvezu transparentnog navođenja UI alata u radovima;
- Sveučilišna AI sandbox platforma: nadziran pristup generativnim modelima (komercijalnim i open source) preko sveučilišnog ugovora, s jamstvom da podatci ne odlaze za treniranje vanjskih modela, time se izbjegava „shadow IT“ gdje nastavnici i studenti sami otvaraju račune i nesvjesno dijele osjetljive podatke;
- Sveučilišni centar za UI kao virtualna mreža izvrsnosti koja okuplja FESB, PMF, FFST, MEFST, EFST i druge sastavnice oko zajedničkih projekata i doktorskih studija u području UI;
- obvezni modul Digitalne i podatkovne pismenosti (3 ECTS-a) u svim preddiplomskim studijima – od umjetnosti do medicine čiji je sadržaj: osnove podataka algoritamskog razmišljanja, kritičke procjene UI rezultata, prompt engineeringa i etike;
- Pilot UI asistenata za studije: virtualni tutori za predmete s velikim brojem studenata, uz nadzor predmetnog nastavnika.

6.1.1.6. Kibernetička sigurnost i otpornost

Raste broj napada na visokoškolske ustanove (ransomware, phishing, krađa istraživačkih podataka). Sigurnost se tretira kao strateški prioritet, ne kao IT trošak:

- Sveučilišni CSIRT/CERT tim u suradnji s nacionalnim CERT-om i CARNET-om, s 24/7 dežurstvom za kritične incidente, jasnim playbook-ovima i godišnjim red team vježbama;
- implementacija arhitekture Zero Trust za pristup ključnim aplikacijama: višefaktorska autentifikacija (MFA) obvezna za sve zaposlenike i studente, uređajna posturalna kontrola, mikrosegmentacija mreže;
- plan kontinuiteta poslovanja (BCP) i oporavka od katastrofe (DRP) – redundantne kopije ključnih sustava na geografski odvojenim lokacijama (jedna na HR-ZOO infrastrukturi), s godišnjim testiranjem oporavka;

- kontinuirana edukacija: obvezni godišnji e-learning tečaj sigurnosne svijesti za sve zaposlenike, simulirani phishing testovi s povratnom informacijom (bez kažnjavanja, nego s edukacijom);
- usklađenost s NIS2 direktivom i Zakonom o kibernetičkoj sigurnosti te izrada Registra rizika i Politike informacijske sigurnosti prema normi ISO/IEC 27001.

6.1.1.7. Digitalne kompetencije ljudi

Najskuplja oprema vrijedi malo bez ljudi koji je znaju i žele koristiti. Stoga ulaganje u kompetencije ima jednaku težinu kao ulaganje u tehnologiju:

- Program „DigUP Split“ – institucionalni okvir kontinuiranog usavršavanja prema europskim okvirima DigCompEdu (za nastavnike) i DigComp 2.2 (za administrativno osoblje); minimalno 16 sati godišnje obvezne digitalne edukacije, s mogućnošću izbora između modula (LMS napredna razina, AI u nastavi, podatkovna pismenost, kibernetička higijena, digitalna pristupačnost);
- Sveučilišna akademija digitalnih vještina – zajednička s lokalnim ICT klasterima i poduzećima, otvorena i za vanjske polaznike (cjeloživotno učenje kao izvor prihoda Sveučilišta);
- digitalni mentori po sastavnicama – nastavnici koji za umanjenu nastavnu normu preuzimaju ulogu peer-trenera kolegama;
- Studentski certifikat digitalnih vještina – do trenutka diplomiranja svaki student može steći besplatno priznati certifikat (npr. ECDL, Microsoft / Google / AWS osnovne razine, Elements of AI);
- pristupačnost (digital accessibility) – obvezna edukacija o WCAG 2.2 standardima za sve koji proizvode digitalne sadržaje, kako bi Sveučilište bilo inkluzivno i prema studentima s invaliditetom.

6.1.2. Resursi i izvori financiranja

Program se financira kombinacijom: *Programskog ugovora* s MZO-om, NPOO-a (komponenta C3.2.), Erasmus+ partnerstava, Obzora Europa (klaster Digital) te Fonda za pravednu tranziciju. Predviđa se posebna stavka u proračunu Sveučilišta u visini najmanje 2 % godišnjeg proračuna namijenjena digitalnoj transformaciji.

6.1.3. Zaključna razmatranja o digitalizaciji

Digitalna transformacija Sveučilišta u Splitu nije cilj sam za sebe, već instrument kojim ostvarujemo izvrsnost u nastavi i znanosti, smanjujemo birokraciju, jačamo regionalni utjecaj i pripremamo studente za tržište rada koje se mijenja brže od bilo koje generacije do sada. Učeći iz iskustava drugih, želimo izgraditi vlastiti splitski model – pragmatičan, otvoren i mediteranski povezan, dostojan Sveučilišta koje nosi ime ovog grada.

6.2. Razvoj i održavanje postojeće te izgradnja nove znanstveno-istraživačke, umjetničke i nastavne infrastrukture

Nastavak osiguravanja odgovarajućih prostora i njihova odgovarajuća opremljenost i dalje je od neprocjenjive važnosti za odvijanje i razvoj znanstveno-istraživačke, umjetničke i istraživačke djelatnosti našeg Sveučilišta i svih njezinih sastavnica. Izgradnja i akvizicija u vlasništvu Sveučilišta i obnova postojećih objekata, a posebno onih u kampusu i dalje je u centru planiranih aktivnosti za naredno mandatno razdoblje. Preduvjeta je nekoliko, a osnovna su dva kadrovsko popunjavanje i pomlađivanje (jer su neki vrijedni članovi zaslužili mirovinu) tima zaduženog za provedbu te prilagodba prostorno-planske dokumentacije (s posebnim naglaskom na UPU-Kampusu). Prvi možemo samostalno riješiti, dok ćemo drugi ostvariti u suglasju s našim partnerima iz Grada Splita, ali i onima na nacionalnoj razini RH, od nadležnih ministarstava MPGI-ja i MZOM-a pa sve do Vlade RH jer se ovdje radi o očuvanju visokog obrazovanja na jedini mogući i zdrav način, njegovim kontinuiranim razvojem.

Planirana se:

- izraditi novi UPU Kampusu koji je preduvjet infrastrukturnom razvoju Sveučilišta;
- daljnji razvoj prvenstveno kadrovski i tehnološki jedinstvenog ureda na razini Sveučilišta za potporu upravljanju investicijama, nekretninama i infrastrukturom Sveučilišta i potporu sastavnica u istom;
- izraditi novi plan ulaganja u nekretnine (posebno zemljišta i objekte unutar kampusu) i u razvoj infrastrukture s posebnim naglaskom na planiranje održavanja postojeće infrastrukture;
- izraditi sustav za planiranje i praćenje održavanja objekata – standardizacija postupaka i preporučenih razina kvalitete;
- sustavno pratiti i procjenjivati potrebe za budućim objektima s iskazom zahtijevanih funkcionalnosti i kapaciteta tih objekata, kao i do kraja realizirati izrađena rješenja (jedan od planiranih parkinga djelomično je realiziran, a za sva rješenja parkiranja izrađena je dokumentacija i to za jedan novi parking i tri povećana te jednu garažu) za unaprjeđenje prometa u mirovanju unutar obuhvata kampusu kojim se udvostručuje sadašnji broj parkirnih mjesta;
- jačati znanja i vještine zaposlenika u upravljanju projektima, posebno projektima građenja te iznalaziti međunarodne, prvenstveno EU i gospodarstvene izvore financiranja razvoja i održavanja infrastrukture;
- nastaviti ojačavati suradnju s Gradom Splitom, nadležnim ministarstvima i Vladom RH u partnerskom smislu.

6.3. Jačanje infrastrukture i kapaciteta kojima se unaprjeđuje studentski standard

U želi poticanja internacionalizacije i mobilnosti studenata općenito i posebno u okviru alijanse morskih sveučilišta kojoj pripadamo u narednom mandatnom razdoblju, posvećenost jačanju prostorne i ostale infrastrukture u funkciji studentskog života i studiranja shvaćamo kao kontinuitet dosadašnjeg stremljenja osiguranju što boljeg smještaja i prehrane što većem broju studenata. Osim toga, namjerava se osigurati i opremiti prostor za realizaciju studentske poliklinike i ljekarne kao i infrastrukturu ostalih namjena usmjerenih na podizanje kvalitete studentskog života.

Planira se:

- dovršiti dokumentaciju i **realizirati projekt izgradnje novog studentskog doma u kampusu;**
- nastaviti s unaprjeđenjem postojećih objekata i kapaciteta za smještaj i prehranu studenata;
- planirati i razvijati infrastrukturu za ostvarenje bolje zdravstvene zaštite studenata, kulturnog, umjetničkog, sportskog, društvenog i zabavnog života studenata u okviru postojećih i novih objekata kao i na otvorenim prostorima kampusa.

6.4. Razvoj zajedničke infrastrukture u svrhu funkcionalne integracije Sveučilišta

U cilju funkcionalne integracije Sveučilišta nužno je odgovoriti na aktualne potrebe sastavnica, nastavnika i studenata za kvalitetnim i pravovremenim komuniciranjem te razmjenom podataka po više područja djelatnosti Sveučilišta i njegovih sastavnica gdje se u suvremenom svijetu obvezno podrazumijeva i potreba za **sustavno organiziranje i provedbu mjera sigurnosti**. Namjera je identificirati procese i područja djelatnosti (poslovanje – pravni i financijski poslovi, znanost i istraživanje, nastava, studentska pitanja, upravljanje objektima i infrastrukturu ...) u kojima se integracija želi unaprijediti, a sve kako bi se što je više moguće pojednostavnilo obavljanja djelatnosti koje su nam svima na Sveučilištu zajedničke. **Objedinjavanjem nekih aktivnosti nastojat će se postići racionalnije upravljanje, primjerice održavanjem zajedničkih prostora i okoliša ili upravljanjem Kampusom** koji predstavlja zajedničko dobro, ali i izazov. Osim IT infrastrukture i digitalne transformacije koja je prethodno detaljno iskazana namjera je **razviti i ostalu fizičku-komunalnu i društvenu infrastrukturu**. Tako se pod razvojem ostale zajednička infrastrukture na kojoj će se temeljiti i razvijati funkcionalna integracija Sveučilišta na integralni i održivi način prvenstveno misli na odnosno namjerava se poduzeti slijedeće:

- razvoj sustava upravljanja zajedničkom infrastrukturu, prostorima i okolišem radi zadovoljenja zajedničkih potreba (posebno u kampusu – parking, dječji vrtić i energetski učinkovito upravljanje objektima i okolišem);
- razvoj informativne platforme za objedinjeno praćenje i informiranje o nastavnoj, znanstvenoj, umjetničkoj te ostalim djelatnostima na razini Sveučilišta;

- aktivacija prostornih resursa kampusa Sveučilišta u Splitu i objekata u njemu na korist studenata, zaposlenika i građana kroz projekt „Održivi Kampus - Dinamični centar Grada Splita“ uz kontinuirani razvoj i održavanje komunalne infrastrukturu unutar kampusa kao i održavanje ukupnog prostora unutar kampusa koji je u vlasništvu ili koji je dan na upravljanje Sveučilištu (nogostupi, odvodnja, zelene površine i upravljanje otpadom – odvojeno prikupljanje);
- razvijati sportsku i društvenu infrastrukturu dostupnu studentima i nastavnicima radi poticanja društveno aktivnog, odgovornog i zdravog življenja (uređenje tvorenih vježbališta i sportskih terena, klupa i stolova, prostora za koncerte i druga javna događanja na otvorenome i sl.);
- infrastrukturno praćenje postupnog, planskog i sveobuhvatnog podizanja razine sigurnosti Sveučilišta u Splitu – od sustava požarne i tehničke zaštite do uspostave infrastrukture i formiranje centraliziranog informatičkog centra Sveučilišta za sigurnost

6.4.1. Projekt „Održivi Kampus - Dinamični centar Grada Splita“

Kampus Sveučilišta u Splitu istovremeno je veliki resurs, ali i još veći izazov ako se njim ne upravlja svakodnevno. Naime, održavanje do sad uređenih površina sađenjem stabala i travnatih površina nije dovoljno, već ih treba kontinuirano širiti. Izgradnja objekata ili izrada prethodno spomenute prostorno planske dokumentacije vrlo su važni utjecaji dugog vremenskog doseg, ali se povremeno događaju. Život u kampusu nikoga ne čeka i za svakog studenta i zaposlenika, naše goste, ali i sve građane susjednih kvartova i cijelog grada Splita odvija se svakodnevno. Ono što se ovim projektom želi napraviti organizirati je i urediti prostore cijelog kampusa kako bi ih mogli ponuditi svima prethodno navedenim, posebno studentima, ali i gradskim i drugim institucijama poput HNK Split na povremeno i prostorno ograničeno ili svakodnevno i prostorno cjelovito korištenje (alternativne pozornice Splitskog ljeta). Potonje je glavni cilj, a povremeno korištenje po namjeni i trajanju treba regulirati kroz program upravljanja kampusom. Neuređenost nekog dijela kampusa, makar i na relativno kratko vrijeme radi npr. čekanja početka izgradnje nekog objekta po ovom Programu nisu prihvatljivi jer predstavljaju gubitak svih nas.

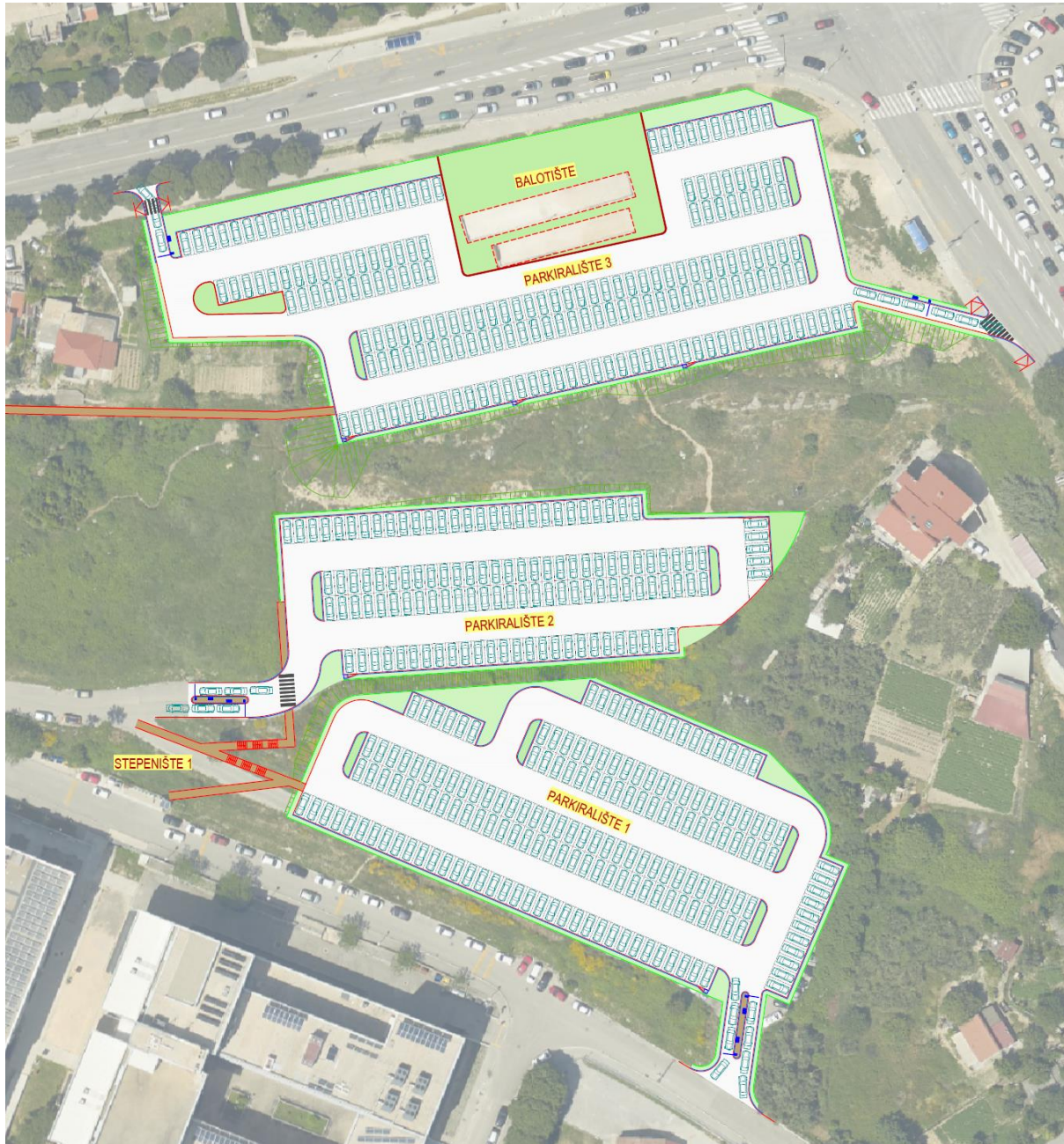
Stoga se ovdje pokreće **sveobuhvati projekt aktivacije svih prostornih i pratećih resursa na dobrobit studenata, zaposlenika i svih ljudi dobre volje i otvorena srca koji u kampus žele doći**. Prvenstveno se pritom misli na uređenje svih površina u kampusu i pretvaranje u ljudima korisne, vrijedne i vizualno privlačne površine, u konačnici i sigurne površine, jer ugodan i siguran okoliš znatno doprinosi osjećaju zadovoljstva i smirenosti. Zdravstvena skrb studenata djelomično je razvijena, stoga se ovim Programom u kampusu namjerava ostvariti prostor za **studentsku polikliniku i ljekarnu** (u suradnji s institucijama gradske i županijske razine prvenstveno NZJZ, Domom zdravlja i dr.). Briga o obitelji započinje od najmanjih, stoga se ovim Programom namjerava napraviti i **dječji vrtić** za djecu zaposlenika i studenata jer se istim značajno unaprjeđuje životni standard, čuva i njeguje obitelj zaposlenika i studenata.

Rekreacija i sportske aktivnosti studenata i zaposlenika (teretana u novom studentskom domu, zelene površine, trim staza i street workout), **kultura** (poticanje daljnjeg rada Sveučilišne galerije i proširenje njezine djelatnosti na „Kampus - Galerija na otvorenom“ - nastavak postavljanja skulptura u prostor kampusa započeti Cvijetom V. Lipovca na površine koje će se urediti kako bi se studentima i zaposlenicima omogućio kontakt s umjetnošću na nenametljiv način, UNIST zeleni amfiteatar – uređenje i opremanje zelene površine zapadno od SVKST koja tada postaje polivalentne primjene i to od svakodnevne uporabe, poput bilo koje zelene površine pa do prostora u kojem se održavaju studentske i druge predstave i manifestacije na otvorenom u zelenom okolišu, „SVKST scena“ – naziv je infrastrukturno opremljene krovne površine SVKST koja bi također predstavljala polivalentni prostor za realizaciju studentskih i drugih manifestacija), **zabavni sadržaji** (na uređenim zelenim površinama napravile bi se privremene sjenice za druženje studenata, „UNIST open air“ infrastrukturno opremljen parkirališni prostor južno od SVKST-a koristio bi se za povremene studentske i druge manifestacije).

Rješenje za promet u mirovanju omogućilo bi udvostručen broj postojećih parkirnih mjesta (slike 1., 2. i 3.). Ovaj poduhvat već je započet u suradnji s Gradom Splitom i njegovom tvrtkom Split parking kroz potpisivanje sporazuma o uređenju parkinga i nogostupa uz Ulicu Matice hrvatske, odnosno kroz parcijalno izvođenje parkinga u sjevernoistočnom kutu kampusa za što je već izrađena projektno-tehnička dokumentacija. **Uredio bi se tako i ulaz u kampus s južne strane na koji bi se postavila obilježja Sveučilišta u Splitu. Slično bi se napravilo i na ulazu s istočne strane** (smjerokaz na Velebitskoj ulici i obilježja na samom ulazu sjeveroistočno od FESB-a). Uredila bi se dodavanjem kata nova garaža sjeverno od FGAG-a Split te bi se uredila dva privremena parkinga sjeverno od zgrade FESB-a. Uvođenjem sustava reguliranja parkiranja i subvencionirane komercijalne naplate (uz simboličnu cijenu i isključivo korištenje za studente i nastavnike od 7:30 do 20 sati) svih budućih parkirališnih površina osigurala bi se sredstva za redovito održavanje svih zelenih površina u kampusu, a na kojem bi bili angažirani i plaćeni za svoj rad naši studenti.

Zelenim rješenjima pripomoglo bi se i rješenju problema parkiranja, tj. nastojao bi se ublažiti i drugim mjerama kakve su značajno povećanje broja i lokacija preuzimanja i ostavljanja bicikli, posebno električnih što bi doprinijelo i smanjenju ugljičnih plinova i doprinijelo zdravim životnim navikama studenata i zaposlenika. Unaprijedilo bi se zalijevanje zelenih površina na održiv način korištenjem podzemnih voda koje ionako kontinuirano crpimo u postrojenju SVKST, ali i kišnice koja će se prikupljati. Zelena energija od posebne je važnosti, stoga će se poticati kao i do sada sve aktivnosti Sveučilišta i sastavnica za unaprjeđenje energetske učinkovitosti objekata i poslovanja – primjeri su energetska obnova studentskih domova i uvođenje solarnih elektrana na njima kao i građenje novih objekata visoke energetske razine i nulte razine emisije ugljičnih plinova. Kako smo ipak svi mi u osnovi pješaci, tako je od posebne važnosti urediti i pješačke tokove unutar kampusa po kojim se na ovom mjestu misli na uređenje dominantnih pješačkih tokova popločavanjem i stepeništima unutar kampusa u

smjeru sjever-jug i sjeveroistok-jug (od autobusnog stajališta na Vukovarskoj ulici prema Studentskom domu dr. F. Tuđman i prema EFST te od autobusnog stajališta na Velebitskoj ulici do sjeveroistočnog kuta FESB-a).



Slika 1: Tri parkirališta u sjeveroistočnom kutu kampusa



Slika 2: Javna garaža sjeverno od FGAG Split i zapadno od Studentskog doma dr. F. Tuđman



Slika 3: Parkiralište u južno od SVKST i Rektorata

6.4.2. Razvoj sportske infrastrukture

Razvoj sportske infrastrukture u kampusu, prvenstveno nove polivalentne dvorane, koordinira Povjerenstvo za izgradnju sportske dvorane u suradnji s resornim ministarstvom MINTS, organizacijskim tijelom zaduženim za realizaciju Europskih sveučilišnih igara 2028. godine, Hrvatskim akademskim sportskim savezom i Splitskim sveučilišnim sportskim savezom.

7. Zaključna razmišljanja

Poštovane kolegice i kolege, nastavnici, suradnici, nenastavno osoblje, a posebno studentice i studenti našeg Sveučilišta i svi zainteresirani,

zahvaljujem vam što ste pokazali interes za Programom pred vama te se nadam kako ste pronašli u njemu inspiraciju i želju za studiranjem, radom ili za suradnjom s našim Sveučilištem. Sastavljajući ovaj Program poticale su me riječi našeg *Splićanina*, oca naše književnosti Marka Marulića:

„Sretan je onaj koji uvijek smišlja kako će dobro upotrijebiti život.“³

Osobita mi je čast i zadovoljstvo što sam na ovim stranicama mogao podijeliti s vama svoju motivaciju za obnašanje funkcije rektora u smislu služenja svima vama, kao i osnovne odrednice Programa kojim želim naše Sveučilište u Splitu održivo razvijati zajedno sa svima vama, studentima, nastavnicima nenastavnim osobljem, ali i sa suradnim osobama i organizacijama, domaćim i stranim.

Kako je rečeno u misiji, želim doprinositi razvijanjem nastave, znanosti i umjetnosti na način da su iste dostupne svima, temeljene na inovativnim nastavnim metodama, znanstvenoj i umjetničkoj izvrsnosti i inovacijama te akademskim slobodama i integritetu pojedinaca i organizacija i da odgovaraju potrebama studenata, zaposlenika i društva u cjelini, posebno gospodarstva na lokalnoj, regionalnoj i globalnoj razini.

Također ću se truditi raditi na dostizanju vizije po kojoj će Sveučilištu u Splitu biti priznato europsko sveučilište prepoznato po iznimnoj kvaliteti i utjecaju naših alumna, istraživanju, inovacijama i društvenom doprinosu rješavanja izazova koje nosi budućnost na održiv i suvremenim tehnologijama podržan način, temeljen na vrijednostima slobode, izvrsnosti i etičnosti, pravednosti, ravnopravnosti i inkluzivnosti, korisno studentima, zaposlenicima i društvu u cjelini s rastućim brojem, u njegov rad uključenih, studenata, istraživača i umjetnika, domaćih i stranih.

Trudit ću se promicati naše Sveučilište u Europi i svijetu, povezivati ljude, institucije, istraživačke i umjetničke skupine i izvrsne pojedince, domaće i strane, a za ostvarenja napretka i interesa našeg Sveučilišta, svakog njegovog studenta i zaposlenika, ali i društva općenito. Važnim za istaknuti smatram i posvećenost promicanju u Europi i svijetu osim Sveučilišta u Splitu i znanost, umjetnost i kulturu cijele Republike Hrvatske, a posebno našeg Splita i Dalmacije te hrvatskog jezika.

³ Marulić, Marko. "Dobri nauci". Sabrana djela Marka Marulića. Književni krug Split, Split 1984.


Obnašanje dužnosti rektora vidim kao služenje Sveučilištu u Splitu i svima vama. Potpuno predano posvetit ću se te ću koristiti sva znanja, iskustva i vještine i to, kako svoja, tako i od svojih suradnika, prvenstveno prorektora i to na iskren, profesionalan i transparentan način njegujući akademske i opće ljudske vrijednosti i norme ponašanja.

Stručnost, etičnost i socijalnu osjetljivost posebno ću vrednovati i implementirati u sva svoja postupanja kao i u postupanja svih s kojima u interakciju dođem tijekom obnašanja mandata jer se jedino takvim pristupom, dakle primjerom, jasno i nedvosmisleno može iskazati stvarna privrženost istinskim vrijednostima na ponos instituciji koju ću predstavljati te istovremeno u istoj upravo na takav način stvarati ugodno i poticajno radno okruženje.

Sve vas na kraju srdačno pozdravljam poznatim stihovima studentske himne *Gaudeamus igitur*:

*„Vivat Academia,
Vivant professores,
Vivat membrum quodlibet,
Vivant membra quaelibet,
Semper sint in flore!”⁴*

Prof. dr. sc. Nikša Jajac



⁴ Ch.W. Kindleben. *Gaudeamus igitur*. Verzija iz 1781.