

**STRATEGIJA  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
AKADEMIJE DRAMSKE UMJETNOSTI**

**2024. – 2028.**



SIJEČANJ 2024.

## UVOD

Akademija dramske umjetnosti (Akademija ili ADU) Sveučilišta u Zagrebu predstavlja ishodište nacionalnog visokoškolskog umjetničkog obrazovanja za područja izvedbenih i audio-vizualnih umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Kroz sedam desetljeća postojanja, ADU je izrasla u istaknutu umjetničku instituciju, posvećenu razvoju i promicanju izvedbenih i audio-vizualnih umjetnosti.

Navedena strategija usmjerena je prema kontinuiranom unapređenju umjetničkog obrazovanja, pritom zadržavajući ključne vrijednosti umjetničke i pedagoške tradicije. Održavanje kvalitete tradicionalnih znanja i vještina, uz istovremeno stvaranje novih inovativnih kvalifikacija, predstavlja temeljni cilj ADU u narednom razdoblju. Fokus je stavljen na razvoj programa koji će poticati kreativnost, samostalnost i interdisciplinarni pristup umjetničkom stvaralaštvu. Uvođenje suvremenih metoda učenja, digitalnih tehnologija te jačanje suradnje s drugim umjetničkim sastavnicama unutar Sveučilišta ključni su elementi našeg strateškog usmjerenja.

Stvaranje poticajnog i potpornog okruženja za razvoj umjetničkih vizija i talenata bit će temeljni aspekt našeg rada. Kroz mentorstvo, radionice i projektne suradnje, želimo potaknuti studente na stvaranje, istraživanje i izražavanje vlastitih umjetničkih identiteta. Planiramo osnažiti umjetničko-istraživački aspekt studijskih programa, potičući studente na dublje razumijevanje umjetničkih procesa i konteksta.

Suočeni s izazovima suvremenog društva, želimo biti predvodnici u integraciji umjetničkog obrazovanja s tehnološkim inovacijama i novim medijima. Kroz osuvremenjivanje kurikuluma, podržano primjenom digitalnih alata, omogućit ćemo studentima priliku da istraže nove izražajne forme i suvremene umjetničke prakse.

Ova strategija također naglašava važnost međunarodne suradnje i razmjene, osiguravajući studentima priliku za interkulturalno iskustvo i povezivanje sa svjetskim umjetničkim tokovima. Kroz razvijanje međunarodnih partnerskih projekata i mobilnosti, želimo proširiti horizonte naših studenata i nastavnika te ih tako uklopiti u globalni umjetnički i obrazovni prostor.

Uz posvećenost umjetničkom obrazovanju, ADU će nastaviti biti izvor inspiracije i kreativnosti te pružati potrebnu podršku studentima u ostvarivanju njihovih umjetničkih projekata i ciljeva. Kroz ovu strategiju, gradimo mostove između prošlosti i budućnosti, stvarajući prostor za rast i razvoj umjetničkih talenata u sljedećem razdoblju.

## STRATEŠKE PODLOGE I PRAVNI OKVIR ZA IZRADU STRATEŠKOG PLANA

1. Bolonjska deklaracija (19. lipnja 1999.)
2. Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu
3. Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu
4. Strategija razvoja sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu
5. Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu
6. Strategija razvoja edukacija u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu
7. Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu
8. Strategija internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu
9. Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje 2023. do 2027. godine
10. Akcijski plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2024. godine
11. Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti
12. Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti
13. Statut Sveučilišta u Zagrebu
14. Statut Sveučilišta u Zagrebu Akademije dramske umjetnosti
15. Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)
16. Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu
17. Efva Lilja: ART, RESEARCH, EMPOWERMENT (On the Artist as Researcher)
18. Samoanaliza Akademije dramske umjetnosti u Zagrebu
19. Davor Švaić: Prijedlog programa za dekansko mandatno razdoblje 2021.-2024.
20. Analiza petogodišnjeg ciklusa reakreditacije visokih učilišta
21. Mišljenje stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije.

## OPIS I ULOGA AKADEMIJE

Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu svoje osnivanje oslanja na odluku Hrvatskoga sabora iz 1861., kada je o potrebi sustavnoga školovanja u području kazališne umjetnosti donesen Zakonski Članak o kazalištu (LXXVII), u kojemu je zapisano: “6. Odbor ima utemeljiti u Zagrebu učilište za osoblje kazališno, zatim imenovati i plaćati viešta učitelja.”.

Akademija dramske umjetnosti smatra se umjetničko-pedagoškim sljednikom Hrvatske dramske škole utemeljene 1896. u zdanju Hrvatskoga pjevačkog društva Kolo djelovanjem Stjepana Miletića. Mijenjajući ustroj i naziv – Državna glumačka škola (1920.), Glumačka škola (1939.), Zemaljska glumačka škola (1945.) – visokoškolski, akademski ustroj uspostavljaju dr. Branko Gavella, dr. Drago Ivanišević i Ranko Marinković. 2. studenoga 1950. Uredbom o osnivanju (N.N. 56/1950) osnovana je Akademija za kazališnu umjetnost.

Akademija svoj razvoj nastavlja kao Akademija kazališne i filmske umjetnosti (1967.) i Akademija za kazalište, film i televiziju (1977.), a 1979., uz vlastite vrijednosti koje je samostalno razvijala puno stoljeće, prihvaća trostoljetnu tradiciju Sveučilišta u Zagrebu te pristupa u njegov **sastav**.

Cilj akademskog i umjetničkog djelovanja Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, kao najstarije visokoškolske ustanove koja obrazuje za područja izvedbenih i audiovizualnih umjetnosti u Republici Hrvatskoj, jest baštinjenjem nacionalne kulture i tradicije okupljati i razvijati kreativni stvaralački potencijal umjetnika u područjima kazališta, filma i plesa te tako doprinositi razvoju nacionalnog kulturnog, akademskog i intelektualnog prostora i identiteta u međunarodnom kontekstu.

Nakon pristupanja Hrvatske Bolonjskoj deklaraciji 2001. godine, ADU se angažirala na prilagodbi svojih programa europskim standardima. Danas, s devet preddiplomskih i sedam diplomskih sveučilišnih studijskih programa, postala je respektabilna ustanova s usporedivim programima mnogih europskih visokih učilišta.

Jedinstvenost Akademije ogleda se ne samo u obrazovnom, već i u širem društvenom angažmanu. Svake godine ADU proizvodi oko 40 kazališnih i stotinjak filmskih umjetničko-nastavnih produkcija, potičući istraživanje, propitivanje i uspostavljanje recentnih umjetničkih praksi. S četiri studentska festivala (KRADU, FRKA, DESADU i READU) i impresivnim brojem posjetitelja, ADU postaje nezaobilazna kulturna institucija s najraznovrsnijom i najbrojnijom godišnjom produkcijom u Hrvatskoj.

Osim toga, Akademija aktivno sudjeluje u programima društvenog angažmana te često surađuje s lokalnom zajednicom. Njezini nastavnici i studenti ostvaruju značajna gostovanja i surađuju sa srodnim europskim i međunarodnim institucijama. Time postaje prepoznatljiv partner u raznovrsnim suradnjama i doprinosi međunarodnom ugledu Hrvatske na kulturnoj sceni.

Važnost Akademije u obrazovnom i društvenom kontekstu dodatno se očituje u njezinoj specifičnoj ulozi. Kroz provedbu kvalitetnih studijskih programa godišnje proizvede značajan broj umjetničkih produkcija koje istražuju, propituju i uspostavljaju nove umjetničke prakse. S

obzirom na proizvedene javne produkcije i studente festivala, Akademija privlači godišnje oko 10 000 posjetitelja, stvarajući kulturnu scenografiju s najraznolikijom i najbrojnijom godišnjom produkcijom u zemlji.

Akademija ima ključnu ulogu u obrazovnom sektoru s većim brojem studijskih programa koji prate suvremene europske standarde. Njezina povezanost s Ministarstvom znanosti i obrazovanja naglašava važnost umjetničkog obrazovanja u nacionalnom kontekstu. S druge strane, integracija u kulturni sektor ističe njezin doprinos nacionalnom kulturnom proizvodu. Akademija također surađuje s Ministarstvom kulture i medija, što ukazuje na širok utjecaj i povezanost s ključnim sektorima društva.

Sve ove aktivnosti čine Akademiju dramske umjetnosti ključnom institucijom u oblikovanju kulturne scene Republike Hrvatske, istovremeno pružajući relevantno i suvremeno obrazovanje u području dramske umjetnosti.

## MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI AKADEMIJE DRAMSKE UMJETNOSTI

### MISIJA

Misija Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu čvrsto je utemeljena na izvrsnosti visokoškolskog obrazovanja u području izvedbenih i audiovizualnih umjetnosti. Istodobno, Akademija se predano posvećuje skrbi o kulturnoj baštini, obogaćivanju društvene raznolikosti kroz dodavanje novih umjetničkih vrijednosti te promicanju alumna koji će samostalno zastupati i njegovati hrvatsku i europsku kulturu.

Ova misija je prožeta snažnim uvjerenjem u važnost doprinosa razvoju i održivosti dramske, plesne i audiovizualnih umjetnosti. To postiže kroz integraciju učenja, poučavanja, stvaranja i istraživanja, stvarajući tako holističko okruženje koje potiče sveobuhvatan razvoj umjetničkih talenata. Akademija se također zalaže za kontinuirano održavanje i unaprjeđivanje kulturne baštine, čime čuva bogatstvo umjetničkog naslijeđa za buduće generacije.

Kroz svoje djelovanje, Akademija aktivno sudjeluje u formiranju identiteta i kreativnog izraza zajednice, pridonoseći tako širenju umjetničkih vrijednosti i obogaćivanju kulturnog tkiva. Njezina misija stoga ima dubok društveni i kulturni odjek, postavljajući standarde izvrsnosti u umjetničkom obrazovanju i doprinoseći održivom razvoju dramske, plesne i audiovizualne umjetnosti u suvremenom društvu.

#### PRIJEDLOG NOVOG TEKSTA MISIJE:

*Misija Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu usmjerena je ka izvrsnosti u visokoškolskom obrazovanju iz područja izvedbenih i audiovizualnih umjetnosti. S naglaskom na očuvanju kulturne baštine, obogaćivanju društvene raznolikosti kroz nove umjetničke vrijednosti te poticanju studenata na njegovanje hrvatske i europske kulture, Akademija doprinosi održivosti dramske, plesne i audiovizualnih umjetnosti kroz učenje, poučavanje, stvaranje i istraživanje. Aktivno gradeći mostove između tradicije i suvremenosti, Akademija ističe važnost kulturne baštine u širem društvenom kontekstu.*

#### POSTOJEĆI TEKST MISIJE:

*Misija je Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu promicati izvrsnost u procesima stvaranja novih umjetničkih kadrova u Zagrebu, Republici Hrvatskoj i regiji, doprinositi razvoju visokog obrazovanja u izvedbenim i audiovizualnim umjetnostima, u čijem je središtu pozornosti i sveukupnog djelovanja kreativan, osposobljen i stručno vođen student.*

## VIZIJA

Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu vizionarski se postavlja kao najutjecajnija i najprepoznatljivija umjetnička akademija u području filma, kazališta i izvedbenih umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Njezina vizija proteže se prema regionalnom i europskom kontekstu, gdje se ističe kao pouzdan i poželjan partner.

U svom pristupu, Akademija dramske umjetnosti nastoji biti predvodnik u primjeni i istraživanju novih metoda učenja, poučavanja i umjetničkog istraživanja. Kroz suradnju s relevantnim sveučilišnim i kulturnim ustanovama, kako u zemlji tako i u inozemstvu, Akademija se postavlja kao generator inovacija i kreativnih pristupa u umjetničkom obrazovanju.

Središnji cilj Akademije je poticanje individualnog napretka svakog studenta, pružajući im potrebne alate i resurse za postizanje vrhunskih rezultata u njihovom umjetničkom izražavanju. Istovremeno, Akademija teži kontinuiranom unaprjeđenju vlastite djelatnosti, uvodeći suvremene pedagoške pristupe i prilagođavajući se dinamičnim promjenama u umjetničkom svijetu.

Akademija dramske umjetnosti gradi mostove suradnje s kulturnim i obrazovnim institucijama unutar zemlje, ali i šire, kako bi stvorila poticajno okruženje za razmjenu ideja i iskustava. Kroz aktivno sudjelovanje u europskom kontekstu, Akademija doprinosi internacionalizaciji umjetničkog obrazovanja i promiče hrvatsku kulturnu baštinu na globalnoj razini.

U svojoj viziji, Akademija dramske umjetnosti ne samo da oblikuje buduće umjetnike i profesionalce u filmskoj, kazališnoj i izvedbenoj umjetnosti, već i postavlja standarde izvrsnosti koji prepoznaju njezinu važnost u stvaranju kulturne scene. Ova vizija odražava predanost Akademije prema kontinuiranom unaprjeđenju i izvrsnosti u području umjetničkog obrazovanja.

### PRIJEDLOG NOVOG TEKSTA VIZIJE:

*Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu najutjecajnija je umjetnička akademija u području filma, kazališta i izvedbenih umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Svojom vizijom proširuje utjecaj na regionalnom i europskom nivou, ističući se kao pouzdan partner. Fokusira se na pionirski pristup primjeni i istraživanju inovativnih metoda učenja te surađuje s relevantnim institucijama kako bi potaknula individualni napredak svakog studenta. Središnji cilj Akademije je kontinuirano unaprjeđenje vlastite djelatnosti, prilagođavanje suvremenim pedagoškim pristupima i odgovaranje na dinamične promjene u umjetničkom svijetu. Kroz suradnju s kulturnim i obrazovnim institucijama, Akademija gradi mostove za razmjenu ideja i iskustava. U europskom kontekstu aktivno sudjeluje u internacionalizaciji umjetničkog obrazovanja, istovremeno promičući hrvatsku kulturnu baštinu globalno. Vizija Akademije odražava predanost kontinuiranom unaprjeđenju i postavljanju visokih standarda izvrsnosti u umjetničkom obrazovanju.*

### ... ILI MOGUĆI DRUGI PRIJEDLOG NOVOG TEKSTA VIZIJE:

*Vizija Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu ogleda se u njezinoj ambiciji da zadrži središnje mjesto i prepoznatljivost u području visokog umjetničkog obrazovanja u*

*Republici Hrvatskoj. Paralelno s tim, Akademija stremi jačanju svoje međunarodne pozicije promičući hrvatski kulturni identitet i raznolikost. Ova dvostruka predanost očituje se kroz napore Akademije da unaprijedi kvalitetu umjetničkog obrazovanja na nacionalnoj razini, dok istovremeno gradi relevantnost na međunarodnoj sceni.*

**POSTOJEĆI TEKST VIZIJE:**

*Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu zauzima istaknuto mjesto kao vodeća umjetnička institucija u području filma, kazališta i izvedbenih umjetnosti u Republici Hrvatskoj. Njezino djelovanje i inicijative ističu je među vodećim akademijama u regionalnom okruženju, te je prepoznata kao pouzdan i poželjan partner u europskom kontekstu. Kroz svoje aktivnosti, Akademija dramske umjetnosti primjenjuje i istražuje inovativne metode učenja, poučavanja te umjetničkog istraživanja u suradnji sa sveučilišnim i kulturnim institucijama unutar zemlje i izvan nje. Glavni cilj joj je poticanje individualnog napretka svakog studenta te kontinuirano unapređenje vlastite djelatnosti.*



## VRIJEDNOSTI

Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu dodatno cijeni i promiče niz ključnih vrijednosti kako bi ostvarila postavljenu viziju i misiju. Te temeljne vrijednosti uključuju:

1. **Prepoznatljivost, izvrsnost i inovativnost:** Akademija teži postizanju prepoznatljivosti kroz izvrsnost i inovativnost u području filma, kazališta i izvedbenih umjetnosti, ističući se kao vodeća umjetnička akademija u regiji.
2. **Umjetničko stvaralaštvo i istraživački rad:** Akademija se posvećuje ustrojavanju i izvođenju sveučilišnih umjetničkih studija te razvoju vrhunskog umjetničkog stvaralaštva, istraživanja i visokostručnog rada u području izvedbenih i audiovizualnih umjetnosti.
3. **Studij usmjeren na studenta:** fokusiranost na studenta je ključna vrijednost, potičući individualni napredak svakog studenta kroz prilagođene pedagoške pristupe.
4. **Kompetentan i kompetitivan nastavni kadar:** Akademija se ponosi svojim nastavnim kadrom, koji je ne samo kompetentan već i konkurentan na nacionalnom i međunarodnom nivou.
5. **Postojano ispunjavanje upisnih kvota:** Oslanjajući se na čvrstu i kvalitetnu pedagošku vertikalu sustava paralelnoga glazbenog obrazovanja u osnovnim i srednjim umjetničkim školama, Akademija kontinuirano ispunjava upisne kvote.
6. **Zapošljivost i konkurentnost diplomiranih studenata:** Velika pažnja posvećuje se osiguranju visoke zapošljivosti i konkurentnosti diplomiranih studenata na domaćem i međunarodnom tržištu rada.
7. **Široka vidljivost i primjenjivost rezultata obrazovnih procesa:** Akademija aktivno promovira rezultate obrazovnih procesa, osiguravajući široku vidljivost i primjenjivost u različitim kontekstima.
8. **Senzibilizacija dionika sustava na specifičnosti rada umjetničkog područja:** Akademija djeluje kao pokretač senzibilizacije dionika sustava na specifičnosti rada umjetničkog područja, posebice u vezi s karakteristikama umjetničke nastave.
9. **Doprinos umjetnosti i umjetničkom obrazovanju društvu:** Institucija ima snažan fokus na doprinosu umjetnosti i umjetničkom obrazovanju društvu, prepoznajući njihovu važnost za kulturnu i intelektualnu scenu.
10. **Etičnost, tolerancija, multikulturalnost, uključivost ranjivih skupina, održiv razvoj i zaštita okoliša:** Akademija promiče etičnost, toleranciju, multikulturalnost, uključivost ranjivih skupina te ekološku osviještenost kao temeljne vrijednosti svoje institucije. Akademija će svoju djelatnost obavljati u skladu s načelima održivog razvoja, promicanjem i primjenom načela zaštite i pozitivnog utjecaja na okoliš.

11. **Afirmacija društvenih vrijednosti:** Sve djelatnosti Akademije usmjerene su prema afirmaciji pozitivnih društvenih vrijednosti, punom razvoju ljudske osobnosti, promicanju ljudskog dostojanstva, ljudskih prava i temeljnih sloboda te ravnopravnosti i uključivosti.
12. **Očuvanje i unapređenje kulturnog nasljeđa:** Akademija ima posebnu ulogu i odgovornost u očuvanju i unapređenju nacionalnog intelektualnog, umjetničkog, znanstvenog i kulturnog nasljeđa te u jačanju međunarodne prepoznatljivosti hrvatskog visokog obrazovanja, kulture i umjetnosti.
13. **Sveučilišna autonomija i samouprava:** Akademija aktivno ostvaruje i promiče sveučilišnu autonomiju i samoupravu, stalno i trajno se posvećujući tim načelima.
14. **Njegovanje umjetničkih disciplina:** Svrha Akademije jest njegovanje i promicanje umjetničkih, stručnih i umjetničko-istraživačkih disciplina u području izvedbenih umjetnosti, filma, primijenjene umjetnosti, plesa, fotografije, radija, televizije i videoigara, te znanosti o umjetnosti - filmologije, teatrologije i dramatologije, kao temelja i iskaza nacionalne kulture.

## SWOT ANALIZA AKADEMIJE DRAMSKE UMJETNOSTI

### SNAGE (Strengths):

1. Dugogodišnje iskustvo u području dramske umjetnosti i visokog obrazovanja.
2. Uspješan doprinos kulturnom identitetu i umjetničkoj sceni.
3. Ostvarivanje visokokvalitetnih umjetničkih i izvedbenih projekata.
4. Veliki potencijal za jačanje istraživačke i eksperimentalne prakse.
5. Povoljan omjer upisnih kvota i prijava za različite studijske programe.
6. Visoka zapošljivost diplomiranih studenata.
7. Uspjesi i prepoznatljivost alumna ADU.
8. Individualizacija nastavnog procesa i podrška umjetničkom izražavanju studenata.
9. Visoka razina zadovoljstva studenata s programima i nastavom.
10. Stručnost i umjetnički ugled nastavnog osoblja.
11. Raznovrsnost specijalizacija u dramskim disciplinama.

### SLABOSTI (Weaknesses):

1. Problemi s financiranjem temeljnih materijalnih troškova.
2. Problemi s infrastrukturom i tehničkim sustavima zbog ograničenog financiranja.
3. Ograničenja u zapošljavanju novih kadrova.
4. Problemi s isplatama vanjskim suradnicima.
5. Nedovoljan interes osoblja za institucijski doprinos.
6. Nedovoljna uključenost osoblja u izvannastavne aktivnosti.
7. Nedostatak stručnog tehničkog osoblja.
8. Nedovoljna informiranost studenata o pravima i obvezama.
9. Problemi s administrativnim procedurama i sustavom.
10. Slaba vidljivost znanstvene djelatnosti u umjetničkom okruženju.

### PRILIKE (Opportunities):

1. Povećanje međunarodne suradnje i umrežavanje.
2. Razvoj novih studija i programa te centra za cjeloživotno učenje.
3. Pokretanje novih programa cjeloživotnog obrazovanja.
4. Jačanje inovativnih metoda u umjetničkom poučavanju.
5. Povećanje suradnje s kulturnim institucijama i veleposlanstvima.
6. Povećanje prijave na fondove EU-a i druge izvore financiranja.
7. Valorizacija doprinosa umjetničkog područja društvu.
8. Ulazak u schengensko područje te jačanje međunarodne umreženosti.
9. Povećanje mobilnosti studenata i zaposlenika.
10. Jačanje veza i razvoj aktivnosti s alumnima.
11. Povećanje vidljivosti umjetničkog područja Sveučilišta.

**PRIJETNJE (Threats):**

1. Nedostatno resorno financiranje temeljnih materijalnih troškova.
2. Problemi s uskraćivanjem sredstava za vanjsku suradnju u nastavi.
3. Otežano zapošljavanje novih djelatnika.
4. Problemi s partnerima u financiranju infrastrukture.
5. Monopolistički položaj održavatelja zgrada i opreme.
6. Zakonske promjene u visokom obrazovanju i umjetničkim područjima.
7. Nerazumijevanje specifičnosti umjetničkog područja.
8. Porast broja proračunskih korisnika u umjetničkom obrazovanju.
9. Inzistiranje na povezanosti s gospodarstvom kao preduvjetu održivosti.
10. Pandemijske krize, globalna financijska nestabilnost i poskupljenje energenata.
11. Tendencija smanjenja financijskih obveza osnivača prema umjetničkim institucijama.
12. Problemi s kolektivnim ugovorima neprilagođenim umjetničkim specifičnostima.

## OPĆI CILJEVI AKADEMIJE DRAMSKE UMJETNOSTI

Sljedeći opći strateški ciljevi usmjeravaju Akademiju dramske umjetnosti prema izvrsnosti u nastavi, umjetničkom stvaralaštvu, umjetničkim i znanstvenim istraživanjima, međunarodnom ugledu te financijskoj održivosti i suradnji s relevantnim dionicima, kao i stvaranju pozitivnog, uključivog akademskog okruženja.

1. Osnažiti i očuvati položaj umjetničke nastave u sustavu visokog obrazovanja kroz razvoj i implementaciju kvalitetnih i konkurentnih studijskih programa temeljenih na razvijanju kompetencija nastavnika, studenata i ishodima učenja, u pozitivnom institucijskom okruženju i kulturi.
2. Uspostaviti trajan i učinkovit razvoj sustava kvalitete i kulture kvalitete u svim područjima djelovanja i pratećim procedurama postupanja u skladu s međunarodnim smjernicama i standardima Sveučilišta u Zagrebu.
3. Osigurati kontinuirano provođenje umjetničkog stvaralaštva, umjetničkih i znanstvenih istraživanja, te posebno, razvoj umjetničko-istraživačkih projekata usmjerenih na istraživanja koja se bave prirodom, metodologijom i tehnikama stvaralaštva te interdisciplinarna područja razvoja i primjene tehnologija u područjima umjetnosti.
4. Jačanje pozicije Akademije dramske umjetnosti kao međunarodno prepoznate i priznate umjetničko i znanstveno-nastavne institucije te vodeće institucije u nacionalnom i regionalnom kontekstu kao najveće umjetničke akademije u područjima audio-vizualnih i izvedbenih umjetnosti.
5. Doprinijeti jačanju i razvoju ljudskih i materijalnih resursa institucije s namjerom stvaranja pozitivnih učinaka na kvalitetu nastavnih, istraživačkih i produkcijskih aktivnosti.
6. Osigurati adekvatno financiranje u svrhu dugoročne financijske održivosti i likvidnosti.
7. Osigurati formalni okvir u vidu izmjena i dopuna administrativnih propisa i procedura koji će prepoznati specifičnosti i tako omogućiti nesmetano funkcioniranje i razvoj visokoškolskih institucija umjetničkog područja.
8. Razvijati institucijsku kulturu koja se temelji na pozitivnim ljudskim, društvenim i akademskim vrijednostima; poštivanju načela poštovanja, ravnopravnosti, uključivosti, etičnosti i održivosti uz nultu toleranciju na sve oblike uznemiravanja i zlostavljanja.

## STRATEŠKA PODRUČJA, CILJEVI I AKTIVNOSTI

### 1. STRATEŠKO PODRUČJE NASTAVNE DJELATNOSTI, STUDIJA I STUDIRANJA

Na Akademiji dramske umjetnosti se, na prijediplomskoj i diplomskoj razini, izvodi ukupno 25 studijska programa, za nešto više od 330 studenata nastavu izvodi stotinjak nastavnika i još toliko vanjskih suradnika. Velik broj studijskih programa zahtjeva nastavni kadar iz različitih područja kako bi se mogle steći kompetencije svih područja, odnosno postići ishodi učenja različitih studijskih programa, iz toga proizlazi i iznimno dobar omjer studenata i nastavnika. Kadrovska slika i politika poprilično se razlikuju na naših 8 odsjeka. Najlošije je kadrovske stanje na studijskim programima Odsjeka plesa i studijskim programima Montaže koji obrazuju za područje zvuka. Manjak stalno zaposlenog nastavnog kadra kompenzira se velikim brojem vanjskih suradnika, na Odsjeku plesa većinom iz inozemstva, što iz jedne akademske godine u drugu predstavlja silno organizacijsko i financijsko opterećenje.

Uz kadrovska pitanja na Akademiji je nužno pokrenuti razgovor o kvotama određenih studijskih programa, što podrazumijeva nekolicinu vezanih tema. Uz usklađivanje kvota s potrebama tržišta rada, nužno je propitati broj kandidata na prijemnim ispitima pojedinih odsjeka, odnosno pokušati ustanoviti razloge niskog interesa za pojedine studije te poduzeti korake kako bi se to promijenilo. Bitna tema kojom se u domeni kvota treba baviti je i odnos kvota filmskih odsjeka čiji se studijski programi preklapaju u dijelu umjetničko-nastavne produkcije, gdje veće kvote pojedinih odsjeka mogu značiti veće opterećenje studenata odsjeka na kojima ih je manji broj.

Poseban fokus treba staviti i na planiranje i formatiranje umjetničko-nastavne produkcije, koja u ovom trenutku podrazumijeva pripremu i realizaciju stotinjak audiovizualnih i pedesetak izvedbenih projekata godišnje. Akademija je volumenom proizvodnje i dalje jedan od najvećih domaćih producenata, što ujedno znači kako bi i produkcijski pristup projektima u svim fazama - pripreme, praćenja, realizacije, distribucije i izvještavanja trebalo dovesti na najvišu moguću administrativnu i organizacijsku razinu.

U viziji Akademije spominje se pozicija u međunarodnom okruženju, a prvi međunarodni kontekst u kojem djelujemo je regija. Uz sve poznate aspekte regionalne suradnje koja je razvijana tijekom posljednjih deset godina, u vidu Regionalne mreže akademija, razvoja zajedničkih kazališnih i filmskih omnibusa, poticanja mobilnosti studenata, nastavnika i nastavnih produkcija, itd., za Akademiju svake godine raste interes studenata iz regije, što je zasebna tema koju bi trebala obuhvatiti diskusija o kvotama. Uz sve veći interes kandidata i konačno Strategiju internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu iz 2014., neki od odsjeka ostaju "zatvoreni" za strane studente koji žele studirati na ADU.

Na Akademiji dramske umjetnosti je u ovom trenutku u pokretanju i proceduri akreditacije nekoliko novih studijskih programa, koji nastaju kao odgovor na potrebe kulturnog sektora i tržišta rada. U procesu pokretanja je akreditiran diplomski studij Scenski dizajn, s usmjerenjima Scenografije i Kostimografije, studijski program koji odgovara na deficit kadrova ovih sektora u kazalištu i na filmu. Kao međunarodni združeni studiji razvijaju se diplomski studij Plesne dramaturgije i kustoskih praksi, program koji bi u određenoj mjeri trebao

kompensirati nepostojanje diplomskog studija Plesa, te združeni diplomski studij Televizijskih i novomedijskih serija, koji se priprema s filmskim odsjecima regionalnih umjetničkih akademija. Kroz ESF projekt Edu4Games pripremljen je združeni diplomski studij 5 zagrebačkih fakulteta Dizajn i razvoja videoigara, kao i program cjeloživotnog obrazovanja za isto područje. Posljednji, zajednički specijalistički studij Metodike filma, nastaje u suradnji s Učiteljskim fakultetom i Filozofskim fakultetom. Sve su inicijative rezultat razvojnih aktivnosti u kojima su posljednjih godina sudjelovali studenti i nastavnici Akademije te u perspektivi ukazuju na smjer i područja razvoja Akademije dramske umjetnosti u kratkom i srednjem razdoblju.

Kao dodatni razvojni kapacitet u fokusu su intenzivni programi cjeloživotnog obrazovanja koji su se izvodili za i sa stranim fakultetima tijekom proteklih godina. Radi se o formatu kojim stranim fakultetima možemo predstaviti neke od specifičnih metoda umjetničkog obrazovanja koje provodimo u svim područjima za koja obrazujemo, u modelu nastavne ili projektne suradnje i mobilnosti. Dodatni kapacitet koji se u ovakvom modelu projekata i suradnje može staviti u funkciju je prostor Akademije u Grožnjanu, koji je pred dvije godine uređen, gdje su se po sličnom principu već provodili različiti obrazovni i umjetnički programi i projekti.

Najveći dio umjetničko-nastavnog kadra akademije čine kolegice i kolege koji uz svoj nastavni i akademski rad, održavaju i svoje umjetničke karijere. Iznimna je vrijednost škole u tome da nastavnici na ovaj način posjeduju umjetnički legitimitet za izvođenje umjetničke nastave i provođenje projekata umjetničko-nastavne produkcije, no ovaj princip, formalno uvjetovan Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju te Odlukom o nužnim uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u umjetničko-nastavna i nastavna zvanja u području umjetnosti, često ne jamči razvoj nastavnika u vidu razvoja temeljnih nastavničkih kompetencija, kao ni usavršavanja nastavnih metoda i oprobavanja različitih ili drugačijih oblika nastave. Kao ključ umjetničko-nastavnog usavršavanja nastavnika prilika je u nastavničkoj mobilnosti kojom se nastavnici Akademije mogu upoznavati s umjetničko-nastavnim praksama koje se provode na drugim umjetničkim akademijama, bilo da se radi o dolaznoj ili odlaznoj mobilnosti. Ovaj oblik međunarodne suradnje i internacionalizacije, uz razvoj nastavničkih kompetencija, znači i odgajanje kulture kvalitete tako da se u širem akademskom kontekstu provjeravaju i evaluiraju kompetencije, prakse i metode te tako vodi njihovom unapređenju i osuvremenjivanju.

Općeprihvaćena je teza kako bi studenti trebali biti u središtu svih procesa u području ne samo visokog obrazovanja, već obrazovanja po čitavoj obrazovnoj vertikali, odnosno kako bi aktivnosti učenja, izvedbe nastave i vrednovanja trebali biti usmjereni na studenta. Studijski programi, njihovi sadržaji struktura i provedba, uz to što vode postizanju ishoda učenja, moraju biti usmjereni na studente tako da uvažavaju njihove različitosti, kao i različitosti njihovih potreba. Čitav proces traži cjelovitu evaluaciju u svim dijelovima, u što je nužno da budu uključeni i sami studenti - ovo je ujedno i temeljna aktivnost sustava osiguravanja kvalitete, ili uspostavljanja kulture kvalitete.

Okruženje u kojem se proces učenja, istraživanja i stvaranja odvija mora biti otvoreno, uključivo i kreativno, uz sva temeljna načela koja spadaju u akademske norme i vrijednosti. Samo takvo okruženje potiče studente na preuzimanje odgovornosti i aktivne uloge u

obrazovnim procesima te samo tako vrednovanje - studenata, programa i nastavnika, može biti kvalitetno i objektivno. Temeljne akademske, moralne i etičke norme ujedno znače i prihvaćanje načela nulte tolerancije na uznemiravanje i nasilje.

Uz nastavni i umjetnički rad sa studentima, nužno je biti svjestan činjenice kako se radi o mladim ljudima u kasnoj adolescentskoj i mlađoj odrasloj dobi, koji su tijekom studiranja na svojevrsnoj životnoj prekretnici. Ovaj je period za mnoge izazovan i uznemirujuć sam po sebi. Kao dio premise kako bi student trebao biti u središtu svega, nužno je osigurati različite vidove profesionalne i psihološke podrške svima kojima je to potrebno. Ne možemo govoriti o akademskoj ili umjetničkoj uspješnosti bez da obrazujemo i odgajamo zadovoljne, samosvjesne, sretno i zdrave osobe koje će danas biti dio iste takve akademske, a sutra profesionalne zajednice i društva. Tijekom proteklih godina organizirani su različiti vidovi podrške studentima; vršnjačka potpora kroz aktivnosti Studentskog zbora, koordinator za podršku studentima, psihološko savjetovalište za studente, sve u svrhu pomoći onima je takva vrsta pomoći potrebna. Navedene oblike pomoći i potpore studentima potrebno je dalje razvijati, u razvoj uključiti Studentski zbor kako bi se čuo studentski glas, te kod svih uključenih u rad sa studentima osvijestiti razinu i način pristupa mladim ljudima koji se nalaze u procesu obrazovanja.

Relativno mali broj studenata te iznimno dobar omjer studenata i stalno zaposlenih nastavnika doprinosi kvaliteti studijskih programa, kvalitetnoj organizaciji nastavnih i produkcijskih aktivnosti, otvorenoj komunikaciji i suradnji sa Studentskim zborom te posljedično i postizanju zapaženih rezultata. U odnosu na neke druge, veće sastavnice Sveučilišta u Zagrebu, komunikacija, izmjene u procedurama i reorganizacija brze su i jednostavne te u kratkom periodu dovode do pozitivnih promjena u radu čitavog nastavnog i nenastavnog sustava.

Neodržavanje kontaktne nastave kao dio protuepidemijskih mjera u 2020. prisilili su nas na prilagodbu i digitalizaciju nastavnih metoda i procesa tako da smo bili primorani uvesti mrežne alate kao medij izvođenja nastave i sredstvo distribucije nastavnih materijala. Digitalizacija nastavnih procesa i nastavnih materijala, kao i njihova dostupnost putem mrežnih servisa zahtjeva usustavljivanje procedura i tehnoloških platformi, kako bi i ubuduće bili na raspolaganju studentima i nastavnicima za potrebe nastave i umjetničko-nastavne produkcije. Digitalizacija dijelova administracije i administrativnih procesa, na što smo također bili prisiljeni u COVID okolnostima, kao i Strategija digitalne transformacije Sveučilišta, pokazuju put kojim treba ići kako bi se postigle određene racionalizacije i optimizacija administrativnog sustava.

Oblik razvoja studijskih programa je i kvalitetnije povezivanje s alumnima Akademije, danas profesionalcima u područjima za koja su se obrazovali, nerijetko s prepoznatim i respektabilnim domaćim i međunarodnim karijerama. Većina alumna na Akademiju dolazi na izvedbe i izložbe, festivale i druga događanja koja organiziramo, no vrlo je malo organiziranih aktivnosti u vidu radionica i masterclass-ova kroz koje bi svoja specifična znanja i iskustva stečena u profesionalnom radu mogli prenositi na studente. Kontakt i komunikacija s alumnima može se shvatiti i kao vid karijernog savjetovanja, odnosno kontakta s poslodavcima, jer su vrlo često upravo alumni aktivni u tvrtkama, umjetničkim organizacijama i ustanovama u kojima će u perspektivi studentice i studenti moći tražiti svoje prve profesionalne angažmane.



Alumne bi bilo vrijedno uključiti i u evaluaciju studijskih programa koje izvodimo, kako bi nam dali uvid u relevantnost naših studijskih programa i metoda.

Kao dodatni oblik uvođenja studenata u profesionalni rad i profesionalno okruženje smatram bitnom organizaciju studentskih praksi za vrijeme trajanja studija. Studentske prakse mogu biti dio studijskog programa ili neki vid neformalnog obrazovanja, no ključno je da se sustavno počne provoditi. Razvoj sustava stručnih praksi podrazumijevao bi i ustroj karijernog centra kojem bi uloga bila organizirati i provoditi aktivnosti koje će studentima ADU pomagati u razvoju budućih karijera, kao i uspostavljanju komunikacije i praćenju alumna.

Predstavljanje studenata i umjetničko-nastavne produkcije Akademije javnosti, bitno je, vrijedno i nužno iz više razloga. Predstavljanje rezultata rada kazališnih studija, kao i galerijsko predstavljanje radova studenata fotografije, ima kontinuitet i sjajne rezultate, dok za predstavljanje radova filmskih odsjeka nemamo tako dobre i razvijene prakse. Rekao bi kako u ovom trenutku filmove studenata ADU bolje poznaje publika u inozemstvu, nego domaća publika, što je rezultat svih međunarodnih aktivnosti i predstavljanja naših filmova na međunarodnim festivalima, dok je predstavljanje filmova domaćoj publici, umjesto da bude osmišljeno i da se izvodi u organizaciji Akademije, prepušteno domaćim revijama i festivalima (Dani hrvatskog filma, Zagreb film festival, Pula film festival), što iz godine u godinu daje različite rezultate. PitchADU, ReADU, DesADU, Radiofonska slušaonica, KRADU i FRKA, naša revijalna i festivalska događanja mogu poslužiti kao platforme za razvoj javnog predstavljanja naših radova i vidljivost u javnom kulturnom prostoru, gdje svojom prirodom i razinom svakako i pripadaju.

U nadolazećem periodu nužan je razvoj postojećih programa, kao i razvoj novih kojima će svrha i cilj biti okupljanje i razvoj ADU publike te bolje povezivanje Akademije s dionicima iz profesionalnog okruženja.

## POSEBNI CILJEVI:

### Prilagođeni studijski programi:

- Osigurati suvremene studijske programe prilagođene domaćem okruženju.
- Razviti programe komplementarne srodnim međunarodnim studijima i potrebama tržišta rada.

### Individualni i individualiziran pristup studentima:

- Unaprijediti individualni pristup studentima (student-centered learning).
- Razviti mentorski princip pedagoške prakse koji potiče odgovornost, kreativnost i motivirajuće okruženje u nastavnim procesima.
- Razviti formalni sustav psihološke podrške za studente i nastavnike - Ured za psihološku podršku.

### Podrška razvoju potencijala:

- Usustaviti praksu podrške studentima u razvoju akademskih i osobnih potencijala.
- Uspostaviti sustav savjetovanja i praćenja razvoja karijera.

### Poslijediplomski studijski programi:

- Stvoriti preduvjete za uvođenje poslijediplomskih umjetničkih studijskih programa.
- Pokrenuti poslijediplomske međunarodne i interdisciplinarne studijske programe.

### Razvijati institucijsku kulturu koja se temelji na pozitivnim ljudskim, društvenim i akademskim vrijednostima

- Organizirati edukacije za studente i nastavnike za teme ravnopravnosti, uključenosti, etičnosti i održivosti
- Organizirati edukacije za studente i nastavnike u svrhu prevencije svih oblika uznemiravanja i zlostavljanja.
- Provoditi projekte s vanjskim dionicima koji se bave ovim temama
- Uvoditi teme u nastavu

## AKTIVNOSTI:

- Provesti postupke unutarnjeg vrednovanja i prilagoditi studijske programe prema ishodima učenja.
- Kreirati informatičke aplikacije za pojednostavljivanje administrativnih procedura i arhiviranje studentskih radova.
- Analizirati opterećenje nastavnim programima i prilagoditi ECTS bodove.
- Unaprijediti uvjete za odvijanje nastave i implementaciju inovativnih pedagoških praksi.
- Razvijati sustav kontinuiranog usavršavanja nastavnika.

- Razvijati umjetničko-nastavnu produkciju te poboljšavati njezinu vidljivost.
- Stvarati pozitivno okruženje za pomoć studentima slabijeg imovinskog statusa.
- Unaprijediti sustav stručne prakse i podržati interdisciplinarne programe.
- Podupirati pokretanje združenih međunarodnih studijskih programa.
- Poticati inicijative u području videoigara, scenskog dizajna, operne režije, muzičkog kazališta.
- Podržati kadrovski razvoj po odsjecima.
- Potaknuti dijalog o kvotama za domaće i strane studente.
- Nastaviti s razvojem novih studijskih programa.
- Poticati razvoj nastavničkih kompetencija i metoda kroz različite vidove internacionalizacije i mobilnosti.
- Osigurati podršku i uvjete za digitalizaciju nastavnih procesa i nastavnih materijala.
- Reorganizacija i daljnji razvoj nastavnih i administrativnih procesa i aktivnosti sa studentima u središtu planiranja i provedbe.
- U suradnji sa Studentskim zborom nastaviti provoditi i razvijati različite oblike podrške studentima.
- Internacionalizacija Akademije u smislu povećanja broja međunarodnih aktivnosti i uključenosti studenata i nastavnika svih odsjeka.
- Daljnje pojednostavljivanje i digitalizacija administrativnih i nastavnih procesa u dijelu gdje je to nužno.
- Povezivanje s alumnima i usustavljivanje suradnje kroz formiranje baze, komunikacijske platforme i zajedničkih aktivnosti.
- Razvoj i stručnih praksi na svim studijskim programima te formiranje karijernog centra kao oblika profesionalne orijentacije.
- Poticanje i razvoj aktivnosti koje će voditi boljoj vidljivosti radova i studenata Akademije te okupljanju i razvoju ADU publike.
- Praćenje i katalogizacija nastavne produkcije kako bi se dobio pregled i pomoglo kvalitetnijem predstavljanju projekata umjetničko-nastavne produkcije.
- Edukacije za studente i nastavnike za teme ravnopravnosti, uključenosti, etičnosti i održivosti
- Edukacije za studente i nastavnike u svrhu prevencije svih oblika uznemiravanja i zlostavljanja.
- Projekti s vanjskim dionicima koji se bave temama ravnopravnosti, uključenosti, etičnosti i održivosti te prevencijom svih oblika uznemiravanja i zlostavljanja.
- Osnivanje Ureda za psihološku podršku sa stalno zaposlenom osobom koja će poznavati institucijski kontekst.

### INDIKATORI UČINKA:

- Provedena samoanaliza i unaprijeđeni studijski programi.
- Uvedeni inovativni informatički programi.
- Uređeni i opremljeni prostori za nastavu i izvedbu.
- Sklopljeni novi sporazumi o suradnji i pokrenuti programi razmjene.
- Održan kontinuitet javnih izvedbi i predstavljanje studenata.
- Razvijen sustav pomoći studentima slabijeg imovinskog statusa.

- Razrađen sustav stručne prakse i pokrenuti novi diplomski programi.
- Povećana dostupnost kulturnih događanja studentima s posebnim popustima.
- Provedene edukacije i projekti koji doprinose stvaranju pozitivne institucijske kulture
- Osnovan Ured za psihološku podršku sa stalno zaposlenom osobom.

## 2. STRATEŠKO PODRUČJE OSIGURAVANJA KVALITETE

Akademija dramske umjetnosti ima razvijen sustav osiguravanja kvalitete, kao i mnoge formalne i neformalne oblike provedbe. Uz daljnji razvoj sustava osiguravanja kvalitete i njegovu prilagodbu okolnostima, nužno je započeti s odgajanjem kulture kvalitete na Akademiji. To podrazumijeva prihvaćanje i provedbu sustava kvalitete na svim razinama djelovanja na Akademiji. Velik broj aktivnosti - anketiranja, recenziranja, samoprocjene, istorazinske procjene, itd. u različitim oblicima i u različite svrhe već se provodi, no važno je racionalizirati svrhu te usustaviti bavljenje svim aktivnostima tako da one budu ugrađene u sve što radimo.

Ovo je vrlo važno za umjetničku nastavu i nenastavne procese koji se često provode tako da njihovo planiranje, praćenje i dokumentiranje na doprinosi kvaliteti provedbe kao ni unapređivanju kroz provedbu - što jest smisao kvalitete.

Kako bi se kvaliteta uvela u sve razine i aktivnosti Akademije nužna je aktivna uključenost svih onih koji u procesima i sudjeluju. Treba poticati, uz uključenost uprave i Povjerenstva za upravljanje kvalitetom, edukaciju i aktivno bavljenje kvalitetom - Studentskog zbora, studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja, kako bi se stvorio odnos, razumijevanje, prihvaćanje i primjena sustava kvalitete tako da se može nazvati kulturom.

Za daljnji razvoj sustava osiguravanja kvalitete nužan je ustroj Ureda za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete, što je sukladno zaključcima i preporukama Odbora za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu, kao i Smjernicama Odbora vezanim za osnivanje ustrojstvene jedinice za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete prema članku 5. Zakona o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti.

### POSEBNI CILJEVI:

Razvoj sustava osiguravanja kvalitete:

- Osigurati razvoj sustava kvalitete kroz izradu i implementaciju strateških i pravnih dokumenata specifičnih za umjetničko, istraživačko i stručno područje.
- Oformiti Ured za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete

Unutarnje vrednovanje ustrojstvenih jedinica:

- Provesti unutarnje vrednovanje rada svih sektorskih jedinica Akademije kako bi se stvorio učinkovitiji sustav.

Jačanje službe organizacije nastave:

Oснаžiti i pojačati funkcioniranje Službe organizacije nastave i nastavne produkcije, istovremeno jačajući kohezivnu ulogu Odbora za nastavu.

Unapređenje i razvoj i studijskih programa:

- Nastaviti razvoj i širenje studijskih programa uz sprječavanje njihove disperzije i nesvrhovitog umnožavanja i preklapanja nastavnih sadržaja.

AKTIVNOSTI:

- Uspostaviti standarde i definirati procedure te protokole primjene sustava osiguravanja kvalitete.
- Poticati izradu i primjenu strateških dokumenata Akademije kako bi se osigurala dugoročna vizija i planiranje.
- Povećati razinu informiranosti djelatnika o sustavu kvalitete te potaknuti interes svih dionika za provedbu kulture kvalitete u radu Akademije.
- Unaprijediti postojeće procedure rada i razvoja ustrojbenih jedinica.
- Uspostaviti ravnotežu i pozitivnu hijerarhiju u sustavu napredovanja nastavnika u viša zvanja.
- Razvijati sustav za evidentiranje stručne i umjetničke djelatnosti nastavnika unutar i izvan Akademije.
- Redefinirati ishode učenja sukladno razvoju i izmjenama studijskih programa.
- Poboljšati vrednovanje studentskog rada i ocjenjivanja studenata kroz transparentne kriterije ocjenjivanja.
- Definirati postupke i metode komunikacije sa studentima te ojačati mentorski i individualni pristup kroz model student-centered learning.
- Izraditi učinkovitiji model evaluacije nastavnika i nastavnih programa.
- Kontinuirano ažurirati i dopunjavati sustav unutarnjeg i vanjskog informiranja sukladno novonastalim potrebama i prilikama.
- Educirati studente, nastavnike i nenastavno osoblje o sustavu osiguravanja kvalitete te uključiti Studentski zbor u sve procese.
- Osiguravanje kvalitete u svim područjima i na svim razinama djelovanja.
- Odgajanje i komunikacija o osiguravanju kvalitete tako da se govori o kulturi kvalitete koja se prožima kroz sve nastavne i nenastavne aktivnosti.
- Oformiti Ured za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete sa stalno zaposlenom osobom koja će provoditi sve aktivnosti propisane Zakonom i propisima Sveučilišta

INDIKATORI UČINKA:

- Uspostavljene kontinuirane aktivnosti Povjerenstva za upravljanje kvalitetom.
- Usvojen Strateški plan, produkcijski protokoli i protokoli unutarnjeg i vanjskog informiranja.
- Organizirane stručne radionice s nadležnim stručnjacima za osiguravanje kvalitete.

- Proces poboljšanja kvalitete nastave na svim odsjecima uz međuodsječnu suradnju.
- Usvojen interni Pravilnik o dodatnim uvjetima za reizbor zaposlenika.
- Angažirani vanjski stručnjaci za postupke izmjene i dopune studijskih programa.
- Proces redefiniranja ECTS bodova prema ishodima učenja.
- Uvedene interne evaluacije specifične za svaki odsjek.
- Uspostavljen sustav prikupljanja podataka o zapošljavanju studenata.
- Oformljen Ured za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete sa stalno zaposlenom kompetentnom osobom
- Redovito održavanje sastanaka Uprave fakulteta s predstavnicima Studentskog zbora.
- Definirani sporazumi s ustanovama u kulturi za razvoj stručne prakse.

### 3. STRATEŠKO PODRUČJE UMJETNIČKE, UMJETNIČKO I ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKE DJELATNOSTI

U umjetničko nastavnoj produkciji susreću se svi oblici nastavnih i nenastavnih aktivnosti koje provodimo na Akademiji, kao i sve osobe koje su uključene - studenti, nastavnici, nenastavno osoblje i vanjski suradnici pa je tako kroz umjetničko-nastavnu produkciju najbolje vidljivo stanje i odnosi na Akademiji.

Rezultati umjetničkog rada studenata u ovom su trenutku na iznimno visokoj razini, što je nužno nastaviti i u nadolazećem periodu. Za daljnji razvoj, nužna je još bolja suradnja i viši stupanj integracije studenata i nastavnika svih odsjeka.

Uz umjetnički rad i umjetničko nastavne projekte, u proteklim godinama provodimo i velik broj umjetničko-istraživačkih, odnosno znanstveno-istraživačkih projekata. Projekti, uz unapređenje nastavnih sadržaja, nastave i pedagogije, mogu poslužiti i kao sjajna platforma i prilika za povezivanje i umrežavanje s drugim fakultetima, udrugama civilnog društva, ustanovama u kulturi i gospodarstvom, pa tako i svojevrsni pokretač razvoja.

Za daljnji razvoj ovih aktivnosti razvijen je i administrativno-operativni kapacitet koji pomaže u pripremi i provedbi različitih vidova projekta. Istraživački projekti, kao i oni temeljeni na međunarodnim partnerstvima i suradnji, mehanizmi su razvoja, kao i dio institucionalnog sustava kojim se može osiguravati dodatno financiranje i kadrovski razvoj.

#### POSEBNI CILJEVI:

Jačanje istraživačkog profila:

- Definirati područja umjetničkog istraživanja i razraditi kriterije za njihovu provedbu.
- Razviti oblike i metode pohrane i razmjene znanja.
- Osigurati institucionalnu potporu za provedbu i diseminaciju istraživačkih aktivnosti.

Financijski i organizacijski uvjeti:

- Zagovarati i zastupati na Sveučilištu poboljšanje financijskih i organizacijskih uvjeta za provedbu većeg broja umjetničko-istraživačkih aktivnosti.

#### Povećanje broja projekata:

- Definirati proceduru vrednovanja projektnih prijava.
- Povećati broj projektnih prijava na nacionalne, europske i ostale fondove s ciljem razvoja istraživačkih projekata.

#### Tehnički i financijski resursi:

- Poboljšati tehničke i financijske resurse potrebne za provedbu istraživačkih projekata.
- Uspostaviti kvalitetnu i učinkovitu upotrebu postojeće i novonabavljene kapitalne opreme.

#### AKTIVNOSTI:

- Definiranje područja umjetničkog istraživanja i razrada kriterija za njihovu provedbu.
- Osiguravanje institucionalne potpore za provedbu i diseminaciju istraživačkih aktivnosti.
- Zagovaranje poboljšanja financijskih i organizacijskih uvjeta za provedbu umjetničko-istraživačkih aktivnosti.
- Definiranje procedure vrednovanja projektnih prijava sastavnica umjetničkog područja.
- Povećanje broja projektnih prijava na različite fondove.
- Poboljšanje tehničkih i financijskih resursa potrebnih za provedbu istraživačkih projekata.
- Uspostava učinkovite uporabe postojeće i novonabavljene kapitalne opreme.
- Praćenje aktivnosti srodnih istraživačkih skupina u zemlji i Europi radi uključivanja u međunarodne projekte.
- Poticati suradnju i bolju integraciju svih odsjeka i katedri u nastavi, umjetničko-nastavnoj produkciji i projektima.
- Organizirati i kontinuirano provoditi edukaciju o dobrim praksama i pozitivnim načelima ravnopravnosti, tolerancije i prevenciji svih vrsta uznemiravanja.
- Definirati strategiju i politike te smjernice i ciljeve razvoja umjetničko-istraživačke i znanstveno-istraživačke djelatnosti.
- Poticati uključenost većeg broja nastavnika u projekte kao pokretače razvoja i međunarodne prepoznatljivosti Akademije u nastavnom, umjetničkom, znanstvenom i istraživačkom kontekstu te uvoditi istraživački u pedagoški i nastavni rad.

#### INDIKATORI UČINKA:

- Povećanje broja provedenih istraživanja, suradnika te javno predstavljenih i diseminiranih radova.

- Uspostava suradničkog modela provedbe istraživanja.
- Kontinuirano financiranje projekata iz vanjskih izvora.
- Utjecaj diseminacije rezultata istraživanja na unapređenje postojećih i razvoj inovativnih programskih sadržaja.
- Nabavka kapitalne opreme koja služi poboljšanju i osuvremenjivanju umjetničke nastave i umjetničko-nastavne produkcije.

#### **4. STRATEŠKO PODRUČJE MOBILNOSTI, MEĐUINSTITUCIJSKE I MEĐUNARODNE SURADNJE**

Studenti koji odlaze na mobilnosti, isto kao i nastavnici i nenastavno osoblje, postaju s jedne strane naši ambasadori na fakultetima na kojima gostuju, no isto tako njihova međunarodna iskustva mogu i trebaju doprinositi unapređivanju svega čime se bavimo, tvoreći objektivniju sliku o nama samima, a potom i utječu na unapređivanje čitavog sustava Akademije.

Velik broj nastavnika prihvaća strane studente na kolegije, inozemnim studentima koji odluče doći na Akademiju priprema se jedinstveni program prilagođen njihovim matičnim studijima i osobnim interesima, no prilikom prijave stranih studenata, bez popisa kolegija koji se mogu izvoditi na engleskom jeziku, nemamo mogućnost predstaviti naše studijske programe pa se tako oni iz istog razloga često ne odlučuju za dolazak. Slično je i sa stranim nastavnicima koji iz istog, ranije navedenog razloga ne vide mogućnosti dolaska na mobilnost, odnosno ne mogu procijeniti kapacitet uključivanja Akademije u međunarodne projekte.

Međuinstitucijska suradnja koju je nužno održavati i razvijati odnosi se prvenstveno na suradnju s drugim sastavnicama Sveučilišta, umjetničkim akademijama i fakultetima s kojima imamo kontinuitet zajedničkog rada na projektima nastavne i izvannastavne suradnje. Iako je pandemijsko doba do neke mjere usporilo rad na projektima međuakademijske suradnje poput zajedničkih opera, ovi se oblici suradnje i dalje provode i razvijaju. Zajednički projekti doprinose vidljivosti, predstavljanju umjetničkog rada i prepoznavanju svih umjetničkih akademija u akademskom i širem društvenom krugu. Projekti su uvijek prepoznati i iznimno dobro popraćeni od strane kulturne javnosti, vrlo često i kritike, što svaki puta iznova znači potvrdu predanome i posvećenom radu svih uključenih. Ova vrsta projekata rijetko je viđena kao oblik akademske umjetničke prakse, što služi i kao oblik uvida u vrijednost i kapacitet umjetničkog obrazovanja na Sveučilištu u Zagrebu.

Projekte međuakademijske suradnje nužno je u perspektivi nastaviti, no isto tako usmjeravati tako da se pripremaju i provode u skladu s profesionalnim produkcijskim i umjetničkim praksama. U svrhu daljnjeg povećanja dostupnosti i vidljivosti projekata vrijedilo bi obnoviti suradnju s Hrvatskog radio televizijom koja je događanja u nekim godinama snimala i prenosila, proširujući tako krug publike koja je mogla vidjeti izvedbe te u isto vrijeme omogućujući studentima filma i televizije da se upoznaju s profesionalnim radom na televizijskom prijenosu.

Suradnja i stupanj integracije s institucijama u području kulture i medija na gradskoj i nacionalnoj razini na iznimno je visokoj razini te gotovo da ne postoji javna ili privatna



ustanova, organizacija ili događanje od nacionalnog značaja s kojom se ne provodi određena vrsta suradnje - Pula film festival, Dubrovačke ljetne igre, HAVC, DHFR, HDFD, HRUP, HNK, zagrebačka gradska kazališta, galerije i kinoprikazivači, HFS - popis bi mogao ići u nedogled. Sve suradnje koje doprinose obrazovanju naših studenata, predstavljanju njihovog umjetničkog rada te stvaranju platforme za njihov ulaz u profesiju nužno je održavati te takve suradnje promišljati i provoditi upravo tako da doprinose nekom od navedenih ciljeva.

Jedan od ciljeva koji je u posljednje vrijeme prepoznat kao potreba je povezivanje s institucijama koje okupljaju učenike nižih razina obrazovanja kod kojih postoji interes za studiranje na Akademiji. Uz konzultacije koje se provode u prostorima ADU, u proteklom razdoblju proveden je projekt "ADU u pokretu" u sklopu kojeg su obavljene konzultacije i predstavljanje Akademije u srednjim školama i kulturnim ustanovama u različitim dijelovima Republike Hrvatske. Uz sve veći broj institucija koje provode umjetničko obrazovanje u području izvedbenih i audio-vizualnih umjetnosti, bitno je da se Akademija predstavlja upravo onakvom kakva jest - kao nacionalna umjetnička akademija, koja je svima bliska i čija su vrata otvorena svima koji se žele upoznati sa studijima i studiranjem na njoj, bez obzira iz kojeg dijela Hrvatske ili svijeta dolaze.

Međunarodna suradnja u osnovi ima dvije razine provedbe - nastavnu i projektnu, najčešće umjetničku ili umjetničko-istraživačku, nužno je poticati razvoj i provedbu aktivnosti obje razine. Prvi krug međunarodne suradnje je ona regionalna, iznimno važna i bitna, jer uz sve aspekte koje međunarodna akademska suradnja podrazumijeva, za studente predstavlja i prvi širi kulturni i profesionalni krug kojega završetkom studija postaju dijelom. Regiju, uz jezik i dijelom kulturni kontekst, odlikuje i nepopularna riječ "tržište", što ona bez pogovora predstavlja za naše završene studente, bez obzira koji studijski program završe. Iznimno je bitno da tijekom studija uspostavljaju kontakte i razvijaju projekte s kojima će moći izaći na "tržište rada", kao izvođači, autori, producenti, pripremajući vlastite ili sudjelujući u projektima drugih. Sve aktivnosti razvijane u okviru regije - Regionalna mreža akademija, zajednički projekti, radionice na Pula film festivalu, gostovanja studenata, klasa i nastavnika vode upravo tome cilju. Regionalna inicijativa koja je započela u okviru Pula film festivala 2018. godine u fokusu ima razvoj projekata TV serija, što je preraslo u zajedničku inicijativu sarajevske, beogradske i zagrebačke akademije za združeni diplomski studijski program koji bi se izvodio u 3 države. Ova inicijativa, koristeći kapacitet svake od 3 udruženih akademija, povezivat će studente i nastavnike svih akademija i tvoriti novu platformu za suradnju na međunarodnoj nastavnoj i projektnoj razini.

Različiti oblici međunarodne suradnje koje smo razvili tijekom proteklih godina; Erasmus+ strateška partnerstva, suradnje s inozemnim školama i mrežama poput SEECs, GEECT i CILECT-a u filmskom, kao i ENCACT-a u izvedbenom dijelu, povezivanja s međunarodnim visokoškolskim institucijama kroz suradnju s kulturnim institutima i ambasadama, pokazuju smjer kojim namjeravam nastaviti. Uz sva sjajna poznanstva studenata i nastavnika, uvide u nastavne i umjetničke prakse te rezultate zajedničkog rada, za daljnji razvoj Akademije u području međunarodne suradnje treba poticati razvoj ideja te usmjeravanje energije i kreativnosti većeg broja nastavnika i studenata, kako bismo ju iskoristili kao dodatni pokretač nastavnog, umjetničkog, istraživačkog i kadrovskog razvoja.

## POSEBNI CILJEVI:

Pozicioniranje u europskom i međunarodnom prostoru:

- Stvoriti preduvjete za bolje pozicioniranje u europskom i međunarodnom prostoru visokog umjetničkog obrazovanja.

Povećanje mobilnosti studenata i nastavnog osoblja:

- Povećati mobilnost studenata i nastavnog osoblja putem Erasmus projekta i drugih mrežnih platformi za programsku i projektnu razmjenu.

Partnerske suradnje i EU projekti:

- Intenzivirati uključivanje u EU projekte kroz partnerstva sa srodnim visokoškolskim institucijama i ustanovama u kulturi.
- Ojačati europsku i regionalnu suradnju kroz umrežavanje i razvoj sudioničkih projekata.

## AKTIVNOSTI:

- Nastaviti povezivanje sa strateškim partnerima putem bilateralnih ugovora i sporazuma.
- Poticati, usmjeravati i organizirati sudjelovanje na festivalima međunarodnog karaktera za sve odsjeke Akademije.
- Uključiti se u EU projekte kroz partnersku suradnju i iskoristiti temelj postojećih kontakata i projekata za prijavljivanje na europske fondove.
- Bolje informirati studente i zaposlenike o Erasmus programu odlazne mobilnosti.
- Izraditi pregledne i atraktivne informacijske pakete o Akademiji dramske umjetnosti, njezinim odsjecima i programima na engleskom jeziku.
- Aktivno sudjelovati u međunarodnim strateškim mrežama na razini Sveučilišta.
- Poticati umreženje u međunarodna udruženja srodnih institucija.
- Osnovati Ured za međunarodnu suradnju pri Akademiji dramske umjetnosti i zaposliti jednu administrativnu osobu na poslovima vođenja međunarodne suradnje.
- Aktivno sudjelovati u organizaciji međunarodnih konferencija kao suorganizator, partner ili pridruženi član u Republici Hrvatskoj te omogućiti sudjelovanje nastavnog osoblja na konferencijama u drugim zemljama.
- Poticati mobilnosti studenata kroz međunarodne mreže i projekte, kao i akademsku mobilnost i Erasmus program.
- Poticati pripremi većeg broja kolegija i radioničkih programa na engleskom jeziku.
- Razvijati međuinstitucijsku suradnju, posebice među umjetničkim akademijama Sveučilišta u Zagrebu.
- Razvijati suradnju i stupanj integracije s institucijama u području kulture i medija na gradskoj i nacionalnoj razini.
- Povezati se i predstavljati studijske programe Akademije mladima na nižim

obrazovnim razinama.

- Razvijati međunarodnu nastavnu, umjetničku i istraživačku suradnju.

#### INDIKATORI UČINKA:

- Sklopljeni bilateralni sporazumi o programskoj suradnji te razmjena nastavnika i studenata s većim brojem međunarodnih srodnih visokoobrazovnih institucija.
- Angažirani vanjski stručni konzultanti za provođenje EU projekata u programima Kreativna Europa, HKO i ESF fondovi.
- Izrađena ponuda kolegija na engleskom jeziku (jedan za filmske, jedan za kazališne studije) za Erasmus dolazne studente.
- Povećan broj studenata u dolaznoj mobilnosti kroz programe međunarodne razmjene.
- Povećan broj nastavnika u dolaznoj mobilnosti u okviru međunarodnih programa sa svrhom održavanja nastave.
- Intenzivnije uključivanje nastavnika i studenata u međunarodne i regionalne projekte.
- Priznanja i nagrade na međunarodnim smotrama i festivalima.
- Prevedeni na engleski jezik informacijski materijali, web stranica i važni strateški dokumenti.

## 5. STRATEŠKO PODRUČJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM I MATERIJALNIM RESURSIMA, ORGANIZACIJE, POSLOVANJA I RAZVOJA

Najveća vrijednost Akademije i preduvjet bez kojeg nije moguće razmišljati o razvoju sve su osobe koje svojim radom i idejama čine Akademiju. Nužno je aktivno zalaganje za rješavanje nedovoljnog broja zaposlenih na pojedinim odsjecima, nastaviti zagovarati nužnost angažmana vanjskih suradnika, za što nam je bitno adekvatno financiranje MZO, te zastupati stav kako je za nastavni, umjetnički i institucionalni razvoj ključna mogućnost uvođenja mladih umjetnika i znanstvenika u akademski sustav, odnosno angažman asistenata.

Uslijed složenosti organizacijske strukture Akademije nužna je aktivnija uključenost odsjeka u procese kadrovske planiranja, formiranja akademske vertikale u zvanjima i kriterija angažmana vanjskih suradnika i zapošljavanja. Isto tako, s obzirom na činjenicu da bi se svi studijski programi trebali ispreplitati u umjetničko-nastavnoj produkciji, nužna je bolja i kvalitetnija komunikacija i međuodsječna suradnja.

U organizaciji kadrova i službi potrebno je provesti promjene kako bi se procesi optimizirali, odnosno kako bi se pojednostavnilo funkcioniranje. Gdje god je moguće nužno je uvesti korištenje jedinstvenog digitalnog sustava, kao i drugih mrežnih servisa poput online biblioteke, medijateke, različitih repozitorija i digitaliziranih nastavnih materijala.

Trenutno najveći nedostatak resursa Akademije jest manjak nastavnih prostornih kapaciteta, odnosno adekvatnih prostora za razvoj projekata i novih studijskih programa. Određen broj postojećih prostora Akademije također nije dostatan za ispunjavanje nastavnih potreba postojećih programa. Kao instrumente kojima će se osigurati sredstva za rješavanje prostornih

kapaciteta treba planirati otvaranje dijaloga s osnivačem, odnosno državom i nadležnim ministarstvima - Ministarstvom znanosti i obrazovanja, Ministarstvom kulture i medija, kao i Sveučilištem.

Javno financiranje pritom vjerojatno neće biti dostatno, već će trebati razmišljati i o financiranju kroz EU fondove i projekte. Kao prioritetnu lokaciju za prostorni razvoj Akademije i dalje smatramo unutarnji blok Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža, za čije je uređenje već napravljeno i arhitektonsko rješenje i studija izvodljivosti, te je sada nužno kraju privesti rješavanje pravno-imovinskih odnosa i započeti s izradom projektne dokumentacije. Prilikom prenamjene plan je postojeće skladišne prostore Leksikografskog zavoda pretvoriti u filmski i TV studio, s pratećim pomoćnim prostorijama, prostore za Studij kostimografije i scenografije te dodatne prostore za Studij plesa. Dio poslovnih aktivnosti nove uprave bit će fokusiran upravo na iznalaženje rješenja za daljnju provedbu ovog projekta. Uz financiranje razvoja, nužno je sastaviti i plan održavanja te osigurati sredstva za uređenje i održavanje postojećih prostora na svim lokacijama Akademije.

U širem smislu društvenom odgovornošću rada i poslovanja Akademije, uz etično ponašanje i usklađenost sa zakonom i drugim pravnim regulativama, smatram i preuzimanje odgovornosti za naše djelovanje u kontekstu održivosti koja se odnosi na učinak na društvo i okoliš - u svemu što i kako radimo moramo promišljati o tome kakvu poruku šaljemo, na koji način doprinosimo užoj, profesionalnoj zajednici, kao i društvu u cjelini. Umjetnost i kultura mjere su čovječnosti u čovjeku, stoga moramo shvatiti i prihvatiti našu odgovornu ulogu koju smo na sebe preuzeli kao obrazovna institucija u području umjetnosti i kulture - jer mi ih svojim činjenjem i nečinjenjem oblikujemo i kroz njih sudjelujemo u formiranju sustava društvenih vrijednosti i identiteta. U donošenju odluka moramo se zapitati u kakvom društvu želimo živjeti te u kontekstu odgovora koji smo si dali sukladno djelovati.

### POSEBNI CILJEVI:

#### Razvoj ljudskih resursa:

- Održavati visoku razinu kvalitetnog nastavnog osoblja, omogućiti stjecanje znanja i vještina u specifičnim područjima za ostale djelatnike te ulagati u strategiju razvoja budućih kadrova.

#### Financijska stabilnost i raznolikost:

- Poboljšati razinu, strukturu i dinamiku stalnih prihoda.
- Osigurati druge izvore financiranja i razvijati platformu samofinanciranja.

#### Investicije u materijalne resurse:

- Kontinuirano ulagati u nabavku i razvoj opreme i imovine potrebne za neometano i napredno funkcioniranje cijelog sustava.

#### Upravljanje prostornim kapacitetima:

- Osigurati cjelovito i trajno rješenje prostornih kapaciteta.

#### AKTIVNOSTI:

- Osigurati kvalitetne edukacijske programe za nastavno i nenastavno osoblje.
- Zagovarati povećanje broja radnih mjesta na ADU u sektorima s nedovoljnim brojem zaposlenika.
- Razvijati programe razvoja područja ljudskih resursa kroz programe privlačenja visokokvalitetnih djelatnika različitih kvalifikacija i kompetencija.
- Utjecati na stabilniju dinamiku financiranja iz redovitih sredstava i prema potpisanim ugovorima i sporazumima.
- Osigurati sredstva za ulaganje u infrastrukturu, razvoj tehnologije i programske aktivnosti iz EU fondova, nadležnih komplementarnih ministarstava, zaklada, agencija i fondacija.
- Pokrenuti aktivnosti usmjerene ka samofinanciranju.
- Izraditi protokole racionalnog korištenja prostora i opreme.
- Adaptirati postojeće i izgraditi te/ili opremiti nove prostore za rad ustrojbenih i administrativnih jedinica.
- Aktivno se zalagati za rješavanje kadrovskih pitanja i problema, nedostatak nastavnica i nastavnika na pojedinim odsjecima, izostanak adekvatne vertikale u zvanjima i potpora za angažman asistenata.
- Provesti reorganizaciju službi i ureda te digitalizaciju administrativnih i poslovnih procesa u svrhu efikasnosti i optimizacije rada i razvoja.
- Riješiti probleme uređenja postojećih i izgradnje novih nastavnih prostora, prioritetno imajući u vidu skladišne prostore Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža.
- Nastaviti s odgovornim i transparentnim poslovanjem, uz provedbu konsolidacije financija i financijskog restrukturiranja tako da se u planiranje i provedbu aktivnije uključe odsjeci Akademije.
- Izraditi komunikacijsku i medijsku strategiju koja će se primijeniti na izradu novih web stranica ADU, kao i komunikaciju unutar i izvan Akademije.
- Nastaviti i usustaviti akademsku i društvenu odgovornost u radu i poslovanju, razvijajući svijest o održivom i odgovornom djelovanju prema osobama, organizacijama, okolišu i društvu u cjelini.

#### INDIKATORI UČINKA:

- Izrađene programske smjernice za domaće i međunarodne edukacijske platforme za nastavno i nenastavno osoblje.
- Izrađena projekcija i strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa.
- Razvijeno računovodstveno poslovanje s pohvalnim nalazom revizije za precizne izrade financijskih planova, praćenje izvršenja i kontrolu poslovanja te financijske analize.

- Prijavljivanje na dostupne domaće (Javni pozivi za predlaganje programa u kulturi Ministarstva kulture RH, Grada Zagreba, HAVCA, Nacionalne agencije za znanost i ostalih izvora financiranja) i međunarodne (Kreativna Europa, HKO, ESF, Infrastrukturni fondovi) fondove.
- Izrađena dugoročna projekcija tehnološkog razvoja sa specificiranim planom nabave opreme, u skladu s predvidivim razvojem audiovizualnih tehnologija.
- Izrađeni protokoli korištenja opreme i precizni rasporedi korištenja prostora.
- Izrađene i donesene politike održivog razvoja.

## POKAZATELJI PROVEDBE, UČINKA I USPJEŠNOSTI STRATEGIJE

Uspješnost provedbe Strategije Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu pratit će se kroz godišnje izvješća nadležnih tijela i pokazatelje uspješnosti. Nadzor nad provedbom strategije obavljat će Akademijsko vijeće, a Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom odgovorno će koordinirati ove aktivnosti. Kako bi se osigurala kontinuirana evaluacija i poboljšanje rada, uprava Akademije sastavljat će godišnji plan na temelju godišnjih izvješća, definirajući korake za sljedeće jednogodišnje razdoblje.

Ova raznolika skupina pokazatelja pružit će holistički uvid u provedbu strategije, omogućavajući pravovremenu korekciju pristupa kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Redovita analiza i evaluacija bit će ključne za dugoročni uspjeh Akademije dramske umjetnosti u ostvarivanju ove strategije.