



Sveučilište u Zagrebu  
Akademija dramske umjetnosti

# STRATEŠKI PLAN 2018. – 2022.

20. OŽUJKA 2018.

# SADRŽAJ

<b>2</b>	<b>UVOD</b>
2	Procedura izrade Strateškog plana
5	Polazišne točke i podloge za izradu Strateškog plana
<b>6</b>	<b>VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI</b>
<b>8</b>	<b>ANALIZA ORGANIZACIJE</b>
8	Opis Organizacije
9	Organizacijska struktura
15	Proces odlučivanja
15	Pravo na pristup informacijama i informacijski tokovi
17	Dosadašnja postignuća
<b>22</b>	<b>SWOT I PESTLE ANALIZA</b>
<b>33</b>	<b>STRATEŠKA PODRUČJA, CILJEVI I AKTIVNOSTI</b>
33	Strateško područje nastavne djelatnosti
35	Strateško područje osiguravanja kvalitete
37	Strateško područje umjetničkog i znanstvenog istraživanja
38	Strateško područje međunarodne suradnje
40	Strateško područje upravljanja ljudskim i materijalnim resursima
<b>42</b>	<b>STRATEGIJA RAZVOJA</b>
42	Strategija djelovanja
42	Strategija budućih trendova
<b>45</b>	<b>FINANCIJSKA STRATEGIJA</b>
<b>46</b>	<b>ANALIZA I VREDNOVANJE</b>

# U V O D

Namjera i cilj Strateškog plana razvoja Akademije dramske umjetnosti u Zagrebu (nadalje: ADU) za razdoblje 2018. – 2022. odnosi se na određivanje strategija razvoja i jasnih smjernica za njihovu provedbu, a u skladu s definiranom misijom i vizijom. Misija i vizija određene su prema pozitivnim iskustvima i tradicijskim vrijednostima na kojima počivaju pedagoške prakse ADU te na budućim trendovima razvoja studijskih programa usklađenih sa standardima razvoja Sveučilišta u Zagrebu. Ovaj strateški plan rezultat je rada prijašnje i sadašnje uprave, koje su bile uključene u procese vanjskog vrednovanja cjelokupne djelatnosti ADU. Na temelju prethodne strateške analize utvrđen je detaljan popis i opis svih djelatnosti i ključnih aktivnosti poslovanja, od studijskih programa, preko upravljačkih sustava, koji obuhvaćaju računovodstvo te financijsko i regulatorno izvješćivanje, do sustava unutarnjeg i vanjskog informiranja. Pri izradi strateškog plana uzet je u obzir i širi kontekst u kojemu institucija djeluje. Analiza okruženja odnosi se na (1) prilagodbu europskom zakonodavstvu i

višim standardima u znanosti i visokom obrazovanju, (2) posljedice dugotrajne gospodarske krize koja je znatno utjecala na razvoj sustava visokog obrazovanja i (3) specifičnosti nastave u području umjetničkog visokog obrazovanja koje još uvijek nisu u cijelosti prihvaćene i provedene kroz bolonjski sustav. Temelj su za izradu plana aktivnosti koje ADU unatoč ograničenim kadrovskim kapacitetima provodi u okviru sustava upravljanja kvalitetom, sa svim nužnim temeljnim provedbenim dokumentima i mehanizmima unutarnjeg i vanjskog vrednovanja. Strateški plan sadrži razradu općih i posebnih ciljeva glavnih programa te strateške smjernice i aktivnosti praćenja uspješnosti provedbe. Namjera je ovog dokumenta osigurati podlogu za uočavanje i rješavanje nedostataka svih linija poslovanja te pratećim akcijskim i operativnim planovima osigurati učinkovitu provedbu svih aktivnosti koje se odnose na unaprjeđivanje kvalitete rada.

## PROCEDURA IZRADE STRATEŠKOG PLANA

Dionici procesa strateškog planiranja su: Dekanica i prodekani za sva područja, Povjerenstvo za strateško planiranje, Odbor za nastavu, Akademijsko vijeće, Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom ADU, svi zaposlenici i studenti. Recenzenti strateškog plana su: dr.sc. Darko Lukić, red.prof.art i dr.sc. Aleksandra Uzelac, Institut za međunarodne odnose.

1. Izrada Strateškog plana Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu odvija se u sljedećim koracima:

TIJELO	AKTIVNOST I (ILI) DOKUMENT KOJEG DONOSI	KOMU JE UPUĆEN
Akademijsko vijeće	Donosi odluku o pokretanju izrade Strateškog plana ADU	Povjerenstvu za strateško planiranje
Dekanski kolegij	Nacrt strukture Strateškog plana ADU	Povjerenstvu za strateško planiranje
Povjerenstvo za strateško planiranje	Prijedlog Strateškog plana ADU s definiranim područjima djelovanja	Odboru za nastavu, Akademijskom vijeću
Odbor za nastavu	Prijedlog Strateškog plana ADU razvoja za pojedina područja djelovanja	Povjerenstvu za strateško planiranje i recenzentima
Povjerenstvo za strateško planiranje i recenzentima	Prijedlog cjelovitog Strateškog plana ADU	Akademijskom vijeću
Akademijsko vijeće	Otvora raspravu	Svim zaposlenicima i studentima
Zaposlenici i studenti	Prijedlozi izmjena i dopuna	Povjerenstvo za strateško planiranje
Povjerenstvo za strateško planiranje	Konačni prijedlog Strateškog plana ADU	Akademijskom vijeću
Akademijsko vijeće	Nakon rasprave na sjednici usvaja Strateški plan ADU	Strateški plan ADU objavljen na web stranicama



2. Izrada godišnjih akcijskih planova i izrada izvješća o izvršenju godišnjeg akcijskog plana Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu odvija se u sljedećim koracima:

<b>TIJELO</b>	<b>AKTIVNOST I (ILI) DOKUMENT KOJEG DONOSI</b>	<b>KOMU JE UPUĆEN</b>
Akademijско vijeće	Donosi odluku o izradi godišnjeg akcijskog plana	Povjerenstvu za strateško planiranje
Povjerenstvo za strateško planiranje	Prijedlog godišnjeg akcijskog plana s definiranim područjima djelovanja	Odboru za nastavu
Odbor za nastavu	Prijedlog godišnjeg akcijskog plana za pojedina strateška područja djelovanja	Povjerenstvu za strateško planiranje
Povjerenstvo za strateško planiranje	Objedinjuje prijedlog godišnjeg akcijskog plana	Akademijском vijeću
Akademijско vijeće	Nakon rasprave i dopuna usvaja prijedlog godišnjeg akcijskog plana	Godišnji akcijski plan ADU objavljen na web stranicama
Odbor za nastavu	Izvješće o ostvarenju godišnjeg akcijskog plana za svako područje	Povjerenstvu za strateško planiranje
Povjerenstvo za strateško planiranje	Objedinjuje izvješća o ostvarenju godišnjeg akcijskog plana	Akademijском vijeću

## POLAZIŠNE TOČKE I PODLOGE ZA IZRADU STRATEŠKOG PLANA

Kao polazišta i podloge za izradu ovog strateškog plana korišteni su mnogi strateški dokumenti, kako nacionalnog tako i međunarodnog značaja, od kojih izdvajamo:

- Bolonjska deklaracija (19. lipnja 1999.).
- Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu.
- Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu.
- Strategija razvoja sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu.
- Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu.
- Strategija razvoja edukacija u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu.
- Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu.
- Strategija internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu
- Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 60/15).
- Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN 45/09).
- Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)
- Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu
- Efva Lilja: ART, RESEARCH, EMPOWERMENT (On the Artist as Researcher)  
Additional copies of this publication can be ordered at <http://www.regeringen.se/>
- Samoanaliza Akademije dramske umjetnosti u Zagrebu
- Franka Perković: Prijedlog programa za dekansko mandatno razdoblje 2016.-2018.
- Analiza petogodišnjeg ciklusa reakreditacije visokih učilišta 2010.- 2015.
- Izvješće stručnog povjerenstva o reakreditaciji



# VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI

## VIZIJA

Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu djeluje kao najznačajnija umjetnička akademija u polju filma, kazališta i izvedbenih umjetnosti na području Republike Hrvatske koja se kroz svoje djelovanje i inicijative ističe među vodećim akademijama u regionalnom okruženju i prepoznata je kao pouzdan i poželjan partner u europskom kontekstu. U svom djelovanju Akademija dramske

umjetnosti primjenjuje i istražuje nove metode učenja, poučavanja i umjetničkog istraživanja u suradnji sa sveučilišnim i kulturnim ustanovama u zemlji i inozemstvu, a s ciljem individualnog napretka svakog studenta i kontinuiranog unaprjeđenja vlastite djelatnosti.

## MISIJA

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

## VRIJEDNOSTI

Navedene vizija i misija podrazumijevaju trajan i rastući razvoj visokog obrazovanja u izvedbenim, audiovizualnim i srodnim umjetnostima kroz izvođenje preddiplomskih i diplomskih sveučilišnih studija. Uz kontinuirani razvoj obrazovnih i umjetničkih programa te sustava vrednovanja svih linija poslovanja, Akademija je u svoj sustav ugradila sljedeće temeljne vrijednosti:

- poštivanje zakona, postojećeg pravnog okvira i pravnih postupaka
- autonomija znanstvenog, umjetničkog i nastavnog rada
- poštivanje načela profesionalnosti, odgovornost i pouzdanost
- poštivanje načela slobode, jednakosti, pravednosti i ravnopravnosti
- poštivanje integriteta i dostojanstva osobe

- poštivanje socijalne pravde
- transparentnost i dostupnost informacija
- društvena angažiranost
- očuvanje javnog dobra
- aktivnosti očuvanja prirodnog okoliša





# ANALIZA ORGANIZACIJE

## OPIS ORGANIZACIJE

Akademija dramske umjetnosti svojom tradicijom, ustrojem i značajem zauzima posebno mjesto u području umjetničkog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Ona je najstarije hrvatsko visoko učilište koje se bavi dramskom pedagogijom. Unutar svojih osam odsjeka obuhvaća gotovo sve aspekte kazališne, filmske i medijske umjetnosti na praktičnoj umjetničkoj, teorijskoj i znanstvenoj razini.

Akademija dramske umjetnosti smatra se umjetničko-pedagoškim slijednikom Hrvatske dramatske škole utemeljene 1896. godine, koja je tijekom vremena mijenjala ustroj, nastavne programe i nazive, od Državna glumačka škola (1920.), Glumačka škola (1939.), Zemaljska glumačka škola (1945.), Akademija za kazališnu umjetnost (1950.), Akademija kazališne i filmske umjetnosti (1967.), Akademija za kazalište, film i televiziju (1977.), do današnjeg naziva Akademija dramske umjetnosti.

Visokoškolski ustroj, odnosno akademski studij glume i kazališne režije, uspostavljaju dr. Branko Gavella, dr. Drago Ivanišević i Ranko Marinković Uredbom o osnivanju (N.

N. 56/1950) Akademije za kazališnu umjetnost, donesenom 2. studenoga 1950. godine. Uz vlastite vrijednosti koje samostalno razvija čitavo jedno stoljeće, Akademija prihvaća trostoljetnu tradiciju Sveučilišta u Zagrebu, u čije članstvo pristupa 1979. godine. Zakonom o visokim učilištima (1993.) vlasnikom i osnivačem Akademije dramske umjetnosti proglašeno je Sveučilište u Zagrebu, čiji je osnivač i vlasnik Republika Hrvatska. Uz Studij glume, slijedom razvoja kazališne i filmske umjetnosti na području Republike Hrvatske te stvaranjem specifičnih pedagoških uvjeta za pokretanje drugih studija, krajem dvadesetog stoljeća utemeljuju se i drugi studiji iz područja dramske umjetnosti.

Danas je Akademija dramske umjetnosti umjetničko-nastavna sastavnica Sveučilišta u Zagrebu koja objedinjuje temeljna područja dramske umjetnosti. Prema Statutu Sveučilišta (čl. 40) Akademija je ustanova s pravnom osobnošću i autonomijom, što joj omogućuje slobodu u predlaganju i kreiranju novih studijskih programa, a istovremeno je potpuno integrirana u Sveučilište, što njezinim studentima omogućuje horizontalnu mobilnost unutar istog.

Nakon pristupanja Republike Hrvatske Bolonjskoj deklaraciji 2001. godine i nakon administrativne pripreme i prilagodbe programa, u ak. god. 2005/06. na Sveučilištu u Zagrebu,

pa tako i na Akademiji dramske umjetnosti, započelo je održavanje studija po novom ustroju usklađenom s europskim standardima i ciljevima.

Trenutno se na Akademiji dramske umjetnosti izvodi devet preddiplomskih i sedam diplomskih sveučilišnih studijskih programa usporedivih s programima mnogih uglednih europskih visokih učilišta. Postupnim povećanjem broja studijskih programa raste broj studenata i nastavnika te postaje sve očitijom potreba za dodatnim, prije svega prostornim resursima. Akademija dramske umjetnosti i danas djeluje u zgradi na Trgu Republike Hrvatske 5 u Zagrebu, u kojoj je krajem devetnaestog stoljeća djelovala Hrvatska dramatska škola, te na još dvije zakupljene lokacije - u Frankopanskoj ulici 22 i na Trgu Republike Hrvatske 8. U istarskom gradu Grožnjanu Akademija uzima u zakup zgradu naziva *Imaginarna Akademija u Grožnjanu* u kojoj se odvijaju programi ljetne škole, seminari, radionice, stručna praksa, javne izvedbe i rezidencije. Ugovor o zakupu poslovnog prostora Akademija je sklopila sa Općinom Grožnjan do zaključno 28. veljače 2024.

Osim edukacije, kroz provedbu kvalitetnih studijskih programa, na Akademiji dramske umjetnosti godišnje se proizvede oko 40 kazališnih i stotinjak filmskih umjetničko-nastavnih produkcija koje su usmjerene prema istraživanju, propitivanju i uspostavljanju recentnih umjetničkih praksi. Javne produkcije i četiri studentska festivala (KRADU, FRKA, DESADU i READU) godišnje privuku oko 10 000 posjetitelja, što Akademiji daje status produkcijske kuće s najraznovrsnijom i najbrojnijom godišnjom produkcijom u Hrvatskoj. Uz redovitu nastavnu, umjetničku i produkcijsku praksu, Akademija je usmjerena i prema pitanjima općeg društvenog angažmana te rado i često sudjeluje u programima razvoja potencijala zajednice, kao i programima razvoja društvene odgovornosti.

Akademija je kvalitetom programa i međunarodnim aktivnostima svojih nastavnika i studenata prepoznata kao poželjan partner u raznorodnim suradnjama. U posljednje vrijeme ostvarila je niz izlaznih i ulaznih gostovanja te sklopila nekoliko značajnih sporazuma sa srodnim europskim i međunarodnim ustanovama.

## ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Strukturu i ukupan broj dionika Akademije dramske umjetnosti u Zagrebu čini 107 zaposlenih, od toga: 82 zaposlena nastavnika i 25 uposlenika nenastavnog osoblja; 105 vanjskih suradnika; 80 nastavnika i 25 stručnih suradnika; 10 inozemnih nastavnika i 331 student.

Dionici unutarnjeg funkcioniranja institucije su: Upravljačka tijela akademije, Akademijske službe, Ustrojbene jedinice, Odbori i Povjerenstva. Nadležnosti, prava i obaveze svih dionika provođenja osnovne djelatnosti propisane su Statutom Akademije. Vanjske dionike čini skup tijela državne vlasti, sveučilišnih tijela, organizacija, institucija i pojedinaca koji sustavno ili povremeno sudjeluju u radu Akademije.

## UNUTARNJI DIONICI:

### 1. Upravljačka tijela Akademije

**Dekan** - čelnik Akademije koji predstavlja i vodi te ujedno obnaša dužnost predsjednika Akademijskog vijeća. Po svom položaju sudjeluje u radu Senata i član je Vijeća umjetničkog područja. Dekan ima mandat u trajanju od tri godine koji se može produljiti za još jedno razdoblje. Za svoj rad odgovoran je Akademijskom vijeću i Rektor, kojima jednom godišnje podnosi izvješće o svom radu, prijedlogu proračuna Akademije i njegovom izvršenju, kao i izvješće o radu i poslovanju Akademije.

**Prodekani** - na prijedlog dekana biraju se četiri prodekana. Mandat prodekana jednak je mandatu dekana na čiji su prijedlog izabrani.

**Prodekani za nastavu i studente** koordiniraju poslove vezane uz predlaganje, prihvaćanje i provođenje preddiplomskih i diplomskih studijskih programa, vode brigu o studentskim pitanjima vezanima uz studij i izvanstudijske aktivnosti, komuniciraju s tijelima Sveučilišta nadležnima za nastavu i studente te koordiniraju i nadgledaju komunikaciju s ISVU sustavom.

**Prodekan za poslovanje** ima dužnost pomagati dekanu u njegovoj službi baveći se područjem za koje je ovlašten, odnosno za koje je biran, a ti su poslovi vezani za financiranje poslovanja visokog učilišta. U suradnji sa stručnom službom Računovodstva, te u dogovoru s dekanom i prodekanima za nastavu i međunarodnu suradnju, prodekan za poslovanje priprema proračun i plan poslovanja i razvoja Akademije, priprema plan i realizaciju investicija visokog učilišta, nadzire pripremu financiranja plaća, materijalnih troškova i kapitalnih ulaganja, poslove javne nabave, realizaciju naplate školarina i izradu analize poslovanja. Savjetuje dekana u strateškom planiranju i razvojnim općim i pojedinačnim ciljevima Akademija te obavlja i druge poslove sukladno Zakonu, Statutu i općim aktima.

**Prodekan za međufakultetsku, međusveučilišnu i međunarodnu** suradnju koordinira navedena područja, a od nedavno (uključivanjem Akademije u programe međunarodne mobilnosti) i skrbi oko europskih programa razmjene nastavnika i studenata te predlaže nove oblike suradnje s institucijama u zemlji i inozemstvu; informira nastavnike i suradnike o novim istraživačkim projektima i o kriterijima znanstvene izvrsnosti; koordinira organizaciju znanstvenih skupova i gostujućih predavanja.

**Akademijsko vijeće** najviše je stručno tijelo Akademije dramske umjetnosti koje odlučuje i brine se o ukupnom umjetničkom, znanstvenom i nastavnom radu Akademije. Akademijsko vijeće čine delegirani predstavnici svih zaposlenika u umjetničko-nastavnom, znanstveno-nastavnom, nastavnom i suradničkom zvanju, kao i predstavnici studenata koji čine najmanje 15 % ukupnog broja članova Vijeća.

## 2. Akademijske službe

Akademijske su službe stručne službe čiji zaposlenici obavljaju poslove stručnog, administrativnog i operativno-tehničkog funkcioniranja cijelog sustava i podijeljene su u sljedeće sektorske jedinice:

**Tajništvo**, unutar kojeg su ustrojeni Ured Općih i administrativnih poslova, Ured za studente i Služba održavanja; **Računovodstveno-financijska služba**; **Služba poslovanja**, unutar koje je ustrojen Ured za nabavu, Služba organizacije nastave i umjetničke nastavne produkcije, Tehnička ispostava za nastavu i umjetničku nastavnu produkciju, Knjižnica i medijateka. Nadalje, ustrojene su i Služba za međunarodnu i međuinstitucionalnu suradnju te Informatička ispostava u kojima za sada nemamo zaposlene djelatnike.

Rukovoditelj **Tajništva** je Tajnik akademije pod čijom ingerencijom su voditelj poslova dekanata i kadrovskih poslova, voditelj ureda za studente, stručni referent za studentske i administrativne poslove, voditelj općih i administrativnih poslova, upravitelj zgrade, portir-dostavljač, portiri i spremačice. Rukovoditelj **Računovodstveno financijske službe** voditelj je službe financijskih poslova pod čijom su ingerencijom viši stručni referent i računovodstveni referent-financijski knjigovođa. Opsegom i složenošću poslova najsloženije stručne službe su Služba organizacije nastave i umjetničke nastavne produkcije te Tehnička ispostava za nastavu i umjetničku nastavnu produkciju, koje pružaju tehničku pomoć svim produkcijskim aktivnostima Akademije. Djelatnici ovih službi su: voditelj umjetničke nastavne produkcije, stručni suradnik – organizator kazališne nastavne produkcije, voditelj - koordinator nastave, voditelj tehničke ispostave za nastavu i umjetničku nastavnu produkciju, voditelj filmske, fotografske i video tehnike, voditelj tehnike kazališne dvorane te stručni referent tehničar.

## 3. Ustrojbene jedinice

Ustrojbene jedinice Akademije dramske umjetnosti su **odsjeci i katedre**. Odsjek nema pravnu osobnost, a ingerenciju nad njegovom djelatnošću i poslovanjem, kao i sva prava i obaveze pridržava Akademija. Unutar odsjeka i suradnjom među odsjecima ustrojavaju se katedre koje objedinjuju umjetničke predmete sa srodnim kolegijima užeg ili posebnog umjetničkog područja. Odsjek čine svi zaposlenici izabrani u umjetničko-nastavna, znanstveno-nastavna, nastavna i suradnička zvanja, koji izvode nastavu na tom odsjeku te studenti odsjeka. Čelnu poziciju u organizaciji rada odsjeka i katedri obnašaju **Predstojnici odsjeka i Pročelnici katedri**. Vijeće odsjeka čine svi zaposlenici izabrani u umjetničko-nastavna, znanstveno-nastavna, nastavna i suradnička zvanja koji izvode nastavu na odsjeku te studenti naslovnog odsjeka. Odsjeci Akademije dramske umjetnosti su: Odsjek glume, Odsjek kazališne i radijske režije, Odsjek filmske i televizijske režije, Odsjek snimanja, Odsjek montaže, Odsjek dramaturgije, Odsjek produkcije, Odsjek plesa. Na Akademiji su ustrojene sljedeće katedre: Katedra za scenarij, Katedra za scenski govor, Katedra za scenski pokret, Katedra za televiziju, Katedra za fotografiju, Katedra povijesti, teorije i analitike, Katedra filmskog i elektroničkog snimanja, Katedra za zvuk, Katedra scenskog oblikovanja te Katedra za dokumentarni film.

#### 4. Odbori

**Odbor za nastavu** je stalno stručno savjetodavno tijelo Akademijskoga vijeća. Odbor razmatra, raspravlja i usklađuje sadržaje i promjene te predlaže Akademijskom vijeću rješenja u vezi s nastavom na Akademiji savjetuje dekana po svim pitanjima nastave. Čine ga dekan, svi prodekani, predstojnici odsjeka i pročelnici katedri i jedan predstavnik studenata Akademije iz Studentskoga zbora. Odbor se sastaje na poziv dekana, rješava tekuća pitanja nastave i priprema materijale za Akademijsko vijeće.

**Knjižnični odbor Akademije dramske umjetnosti** skrbi za razvoj bibliotečnog fonda i medijateke te vodi brigu o aktivnostima Uredništva za izdavačku djelatnost i Uredništva WEB stranice.

#### 5. Povjerenstva

Dekan može imenovati stalna i privremena povjerenstva za obavljanje poslova iz svog djelokruga. Akademijsko vijeće također može osnovati povjerenstva za rješavanja pojedinih pitanja i pripremu odluka. Na Akademiji dramske umjetnosti imenovana su sljedeća povjerenstva: *Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom na Akademiji dramske umjetnosti, Statutarno povjerenstvo, Stegovno povjerenstvo, Etičko povjerenstvo, Povjerenstvo za socijalnu osjetljivost, Povjerenstvo za odradu participacije, Povjerenstvo za javnu nabavu, Povjerenstva za izbore u zvanja i na radna mjesta, Povjerenstva za prijamne ispite za preddiplomske i diplomske studije, Povjerenstvo za strateško planiranje, Povjerenstvo za umjetničko istraživačku djelatnost.*

#### VANJSKI DIONICI:

**Sveučilište u Zagrebu** – Akademija je sastavnica Sveučilišta u Zagrebu koje je Zakonom o visokim učilištima (1993.) proglašeno vlasnikom i osnivačem Akademije dramske umjetnosti. Za ustroj i razvoj Akademije nadležni su Senat, Matični odbor, Vijeće umjetničkog područja, Ured za upravljanje kvalitetom (URKVA) i ostala Sveučilišna tijela.

**Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH** – vladino tijelo državne uprave nadležno za poslovanje, strategiju razvoja i financiranje sveučilišnih sastavnica, koje značajno utječe na politiku razvoja visokoškolskog obrazovanja.

**Agencija za znanost i visoko obrazovanje** – Agencija obavlja poslove vezane za vrednovanja u znanstvenom i umjetničkom području visokog obrazovanja i nadležna je

**Sastavnice sveučilišta u Zagrebu** – Akademija surađuje s brojnim sastavnicama Sveučilišta s kojima redovito ostvaruje suradnje na javnim izvedbenim, audiovizualnim i multimedijalnim

<p>za provođenje sustava kvalitete na državnoj razini.</p>	<p>programima, te na znanstvenim i umjetničko-istraživačkim projektima.</p>
<p><b>Agencija za mobilnost i programe Europske unije (AMPEU)</b> - javna ustanova u sustavu Ministarstva znanosti i obrazovanja, koja provodi i promovira programe Europske unije i druge međunarodne programe u području znanosti i obrazovanja, važan je dionik za Akademijin sustav razmjene studenata i profesora s ostalim visokim učilištima EU.</p>	<p><b>SRCE</b> - računalni i informacijski centar Sveučilišta u Zagrebu, nadležan za koordinaciju razvoja e-infrastrukture Sveučilišta. Srce pruža i sveobuhvatnu, savjetodavnu i obrazovnu podršku institucijama i pojedincima iz akademske i istraživačke zajednice pri primjeni informacijske i komunikacijske tehnologije u procesu obrazovanja i istraživanjima.</p>
<p><b>Ministarstvo kulture RH</b> – važan partner koji podržava i sufinancira Akademijina gostovanja, međunarodnu suradnju, javne programe i akcije koji nadilaze okvire redovitog nastavnog programa.</p>	<p><b>Grad Zagreb</b> – važan dionik lokalne uprave koji kroz Gradski ured za kulturu i Gradski ured za prostorno uređenje sufinancira Akademijine programe i studentske festivale, te aktivno sudjeluje u poboljšavanju prostornih resursa.</p>
<p><b>Nacionalna agencija za znanost</b> – osigurava potporu znanstvenih i visoko-obrazovnih programa i projekata te potiče međunarodnu suradnju na području visokog obrazovanja.</p>	<p><b>Vanjski dionici audiovizualnog područja</b> – agencije, savezi, udruženja i institucije koji podržavaju i sufinanciraju razvoj, prezentaciju i distribuciju studijskih programa filmskog odsjeka.</p>
<p><b>Ustanove u kulturi</b> – važni dionici koji kroz produkcijsku i distribucijsku podršku omogućuju Akademiji predstavljanje svojih programa u profesionalnom okruženju. U ovoj skupini su državne i gradske institucije, te festivali i manifestacije koji djeluju na području suvremene kulture i umjetnosti.</p>	<p><b>Strukovne udruge</b> – ova skupina dionika je od velike važnosti za tek završene studente Akademije i njihovu afirmaciju u profesionalnom okruženju jer članovi strukovnih udruga ostvaruju posebna prava i olakšice u specifičnom području umjetničkih profesija pri stupanju na tržište rada.</p>
<p><b>Međunarodni dionici</b> – u ovu skupinu dionika spadaju inozemne visokoobrazovne institucije, asocijacije i priznati međunarodni predavači s kojima Akademija temeljem sporazuma stvara dinamične partnerske odnose.</p>	<p><b>Vanjski suradnici za strateška pitanja</b> – Akademija razvija mrežu vanjskih, povremenih suradnika i stručnjaka za određena područja u svrhu razvoja onih projekata (EU projekti, projekti prostornog uređenja i sl.) koji izlaze iz okvira redovitog osnovnog djelovanja i financiranja Akademije.</p>

**Organizacije civilnog društva** – U ovoj skupini nalaze se organizacije civilnog društva iz područja visokog obrazovanja, društveno korisnog učenja kao i šireg društvenog angažmana u području kulturnog razvoja, s kojima Akademija uspostavlja raznovrsne suradničke odnose i brojne suradnje.

## KORISNICI:

Studenti su primarni korisnici svih linija poslovanja institucije i na njih je primarno usmjerena svrha djelovanja i daljnji razvoj ADU. Budući da je većina studija na Akademiji dramske umjetnosti jedina takve vrste u Republici Hrvatskoj, motiviranost studenata je vrlo visoka što utječe na prolaznost od 96% na preddiplomskoj i gotovo stopostotnu prolaznost na diplomskoj razini studija. Ovako visoka prolaznost posljedica je i kvalitetnog sustava selekcije na prijamnim ispitima.

Analiza strukture prijavljenih i upisanih studenata govori o velikom interesu za studije na Akademiji dramske umjetnosti, jer od ukupnog broja prijavljenih kandidata, tek njih 8% upisuje odabrani studij na Akademiji. Od upisanih studenata 58% dolazi iz gimnazija, a 42% iz strukovnih škola, pri čemu je prosjek ocjena u srednjoškolskom obrazovanju prilično ujednačen, sa neznatno višim prosjekom kandidata koji dolaze iz gimnazija. Potencijalna razlika u predznanju studenata s obzirom na završeno srednjoškolsko obrazovanje nije uočljiva u procesu održavanja nastave, jer svaki od studija u sebi sadrži niz specifičnih znanja i vještina za koje srednjoškolski sustav obrazovanja i ocjenjivanja nije presudan. Srednjoškolska predznanja studenata bitna su u onom segmentu koji se vrednuje na prijamnim ispitima, i koja su specifična po vezanosti uz buduću struku, pa su u tom smislu važniji iskazani talent, pripremljenost za prijamni ispit i motiviranost kandidata za studij.

Popunjenost kvota na diplomskim studijima iznosi 77%, pri čemu većina prvostupnika nastavlja studij na višoj razini studija, a od upisanih studenata njih 20% dolazi sa nekog drugog visokog učilišta, što svjedoči o otvorenosti Akademije dramske umjetnosti prema kandidatima koji stečena znanja mogu nadopuniti na diplomskim studijima Akademije. Obično je riječ o kandidatima koji su se u nekom segmentu svog preddiplomskog obrazovanja već bavili specifičnim znanjima, tehnikama i vještinama vezanim uz struku, pa razina njihova predznanja nije upitna, a mogući deficit znanja nadoknađuje se upisom određenih izbornih ili razlikovnih predmeta.

Nadalje, na Akademiji se kontinuirano razvija sustav informiranja studenata o svim aspektima studiranja, primarno preko Ureda za studente, ali i putem elektroničkih alata koji su dostupni na službenim mrežnim stranicama Akademije: (<http://www.adu.unizg.hr/>), ([www.postani-](http://www.postani-)

[student.hr](http://www.isvu.hr/javno/hr/vu1053/index.shtml)), (<http://www.isvu.hr/javno/hr/vu1053/index.shtml>). Kroz rad Studentskog zbora, koji je ustrojen kao studentsko predstavničko tijelo, studentima ADU omogućuje se zaštita prava i promicanje interesa studenata, sudjelovanje u donošenju odluka koje se odnose na nastavu i studiranje te sudjelovanje u osiguravanju sustava kvalitete.

## PROCES ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja na Akademiji dramske umjetnosti precizno je propisan Statutom Akademije, te zakonskim aktima, pravilnicima i poslovnica kojima definiraju načine i hijerarhiju donošenja odluka.

Kako je Akademija sastavnica Sveučilišta u Zagrebu, prilikom provođenja procedura odlučivanja poštuju se i svi zakonski akti, propisi i pravilnici Sveučilišta u Zagrebu. Sve odluke donose se temeljem objektivnih pokazatelja, a budući da Akademija ima hijerarhijski višeslojne platforme odlučivanja, redovito se provode rasprave na svim razinama koje prethode definiranju i provedbi strateških odluka.

Upravljačka tijela odgovorna su za strateško promišljanje budućeg razvoja, za donošenje organizacijskih, operativnih i financijskih odluka, za razvoj materijalnih kapaciteta, prostornih resursa i ljudskih potencijala ADU prema piramidalnoj proceduri odlučivanja. Akademijske službe također imaju jasno definirane procedure odlučivanja prema sektorskim područjima, kao i precizne procedure obveznog informiranja o rezultatima svojih aktivnosti. Ostala tijela, povjerenstva, odbori, voditelji ustrojbenih jedinica i radne grupe imaju propisane akte za zakonsko djelovanje.

U procesu odlučivanja Akademija ima razvijen sustav protoka informacija u svim smjerovima, čime je osigurana učinkovita primjena donesenih odluka. Važnu ulogu za kontrolu učinkovitosti imaju sustav dokumentiranja, arhiviranja i urudžbiranja, te sustavi praćenja kvalitete, sektorske samoanalize i sustav cjelovite reakreditacije.

Ovakav model višesmjernog informiranja podrazumijeva uključivost i komplementarnost svih dionika unutarnjeg ustroja Akademije.

## PRAVO NA PRISTUP INFORMACIJAMA I INFORMACIJSKI TOKOVI

U procedurama objavljivanja informacija, kao i pri kreiranju sadržaja i metoda javnog informiranja Akademija se poziva na *Zakon o pravu na pristup informacijama* („Narodne novine“, br. [25/13](#). i [85/15](#)), koji uređuje pravo na pristup informacijama te ponovnu uporabu informacija koje posjeduju tijela javne vlasti te propisuje načela, ograničenja, postupke i načine ostvarivanja i olakšavanja pristupa i ponovne uporabe informacija. ADU je donijela



Pravilnik o postupku ostvarivanja prava na pristup informacijama kojima raspolaže Akademija dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu.

Protok informacija ugrađen je u temeljne linije poslovanja Akademije i provodi se na dnevnoj, mjesečnoj, semestralnoj i godišnjoj razini uz pomoć različitih komunikacijskih metoda koje se provode usmeno na sastancima, kolegijima, sjednicama, odborima i vijećima, te putem pisanih zapisnika, izvješća, tabelarnih prikaza i analiza. Svi navedeni oblici dokumentiranja redovito se objavljuju na mrežnim stranicama ADU. Čelnici Akademije i izabrani predstavnici pojedinih sektora također aktivno sudjeluju u protoku informacija prema vanjskim dionicima, što podrazumijeva sudjelovanje na sastancima i sjednicama Sveučilišnih tijela, kao i aktivnu komunikaciju s pojedincima i institucijama koje su povezane s temeljnom djelatnosti ADU.

Osim sustava unutarnjih informacijskih tokova, Akademija kontinuirano i prema financijskim mogućnostima razvija sustav informiranja šire javnosti. Uz javne izvedbe svih umjetničko-nastavnih produkcija, ADU organizira i četiri studentska festivala, koja uz velik broj pripadnika stručne zajednice posjećuje i šira publika. K tomu, na Akademiji se kontinuirano organiziraju tribine, radionice, konzultacije, konferencije i kratke promotivne prezentacije studenata i njihovih projekata (*pitching*), na kojima se u neposrednoj komunikaciji okupljaju izravni mogući poslodavci, financijeri i ulagači u predložene projekte.

Akademija razvija i vlastiti sustav informiranja u elektroničkom obliku. Na službenoj WEB stranici se uz sve objavljene informacije i vijesti, gdje god je to moguće i prikladno, objavljuju i ilustrativni materijali – od fotografija i plakata ispitnih produkcija, gostovanja i predavanja, preko promotivnih i nastavnih video radova, do eksponata sa skupnih ili pojedinačnih studentskih izložbi studenata fotografije. Preko Akademijine internetske stranice također je moguće izravno pratiti prijenos određenih ispitnih produkcija. Kroz sustav linkova, količina informacija se povećava i svrhovito usmjerava i širi. Cilj internetske Akademijine stranice jest, osim zakonski propisanog sadržaja koji se odnosi na službene informacije o ustroju i nastavi, pružiti cjeloviti uvid u bogatstvo događanja i života na Akademiji. Stoga se vizualnim materijalima - ilustracijama, fotografijama, plakatima, grafikama i video radovima – posvećuje posebna pozornost kao izuzetno bitnim komponentama koncepta i sadržaja stranice.

ADU newsletter (na hrvatskom i engleskom jeziku) zamišljen je kao dodatni način upoznavanja šire zainteresirane javnosti s rasporedom događanja za sljedeći mjesec i prikazom odabranih događanja iz prethodnog mjeseca.

Unutarnja i vanjska komunikacija odvijaju se i putem Facebook društvene mreže putem tri moguće komunikacijske linije: 1) *službena Facebook stranica ADU* koja je otvorena za javnost, na kojoj se objavljuju svi relevantni sadržaji vezani uz djelatnost Akademije te bitne obavijesti namijenjene široj javnosti. Stranica u većini objava korespondira s objavama na web-u i usmjerena je na javnu komunikaciju (najave događanja i slično) te informiranje svojih djelatnika i studenata; 2) *Facebook grupa ADU otvorena za javnost* slijedi objave na web i FB stranici ADU, uz dodatnu zaštićenu komunikaciju sa svim članovima grupe. Svaki član ima

mogućnost postavljanja objava, komentiranja i postavljanja pitanja unutar grupe. U tom smislu, u Facebook grupi objavljuju se širi sadržaji vezani ne samo uz aktivnost ADU, već sve što može biti predmet interesa za članove grupe; 3) *Facebook grupa ADU-Studenti zatvorena za javnost* namijenjena je isključivo studentima i djelatnicima ADU za internu komunikaciju i obavijesti koje se odnose na njih (npr. obavijesti o rasporedu nastave, promjenama termina, kontaktima i sl.).

Sustav informiranja preko mrežnih stranica podupiru i katalozi, bilteni, programske knjižice, plakati i letci u tiskanom obliku.

## DOSADAŠNJA POSTIGNUĆA

Postupni razvoj odsjeka i pripadajućih studijskih programa odražavao se i na razvoj pojedinih umjetničkih polja i grana i javljao se kao odgovor na potrebe kulturnog i umjetničkog života i tržišta. Odsjeci su izrastali u centre stručnosti u kojima se sustavno promišljaju, istražuju i razvijaju znanja i vještine na temelju praćenja i primjene suvremenih umjetničkih iskustava i znanstvenih spoznaja. ADU se pozicionirala kao institucija s dominantnom ulogom u oblikovanju suvremene nacionalne kazališne, filmske i medijske umjetnosti i to zaslugom svojih nastavnika, studenata i bivših studenata (alumnija), aktivno djelatnih na domaćoj i međunarodnoj sceni, poglavito onih koji za svoj rad redovito primaju značajne nagrade i priznanja.

Akademija temeljnu liniju djelovanja provodi kroz osam odsjeka i 23 studijska programa. Uz Odsjek produkcije, osnovan 2001. godine, značajan pokazatelj stalnih napora na unaprjeđivanju programske djelatnosti je i pokretanje Studija plesa ADU, koji prvu generaciju studenata upisuje ak. god. 2013./2014. Osim studija plesa, pokrenute su propisane procedure za osnivanje novih studijskih programa, i to Diplomskog studija scenskog dizajna s dva studijska programa: Studij scenografije i kostimografije te Katedra za dokumentarni film. Nakon dugog razdoblja mirovanja, Akademija je ponovno pokrenula izdavačku i nakladničku djelatnost s tri naslova u pripremi: *Ante Peterlić: Osnove teorije filma*; *Vladan Švacov: Temelji dramaturgije*; *Boris Popović: Oblikovanje svjetla za televiziju i film*. Po pitanju upravljačkog djelovanja i poboljšanja unutarnjeg ustroja izrađen je novi Statut Akademije dramske umjetnosti koji je stupio na snagu 21. 04. 2017. godine i novi Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta Akademije dramske umjetnosti. U prosincu 2017. otvorena je i ADU Galerija f8, primarno kao prostor za izlaganje radova studenata i alumnija Odsjeka fotografije.

U nastavku ovog poglavlja opisana su postignuća na uzorku jedne akademske godine (2016/17.), uz napomenu da se sličan uzorak kontinuirano ponavlja posljednjih desetak godina.

**Umjetničko nastavna produkcija** – ova nastavna aktivnost podrazumijeva javnu prezentaciju studentskih ispita iz svih područja nastavne djelatnosti kao i redovite reprizne izvedbe

najuspješnijih ispitnih produkcija. U ak. god. 2016/17. izvedene su 43 kazališne i plesne javne ispitne produkcije, snimljeno je 100 kratkometražnih i srednjemetražnih filmova i filmskih i TV vježbi, organizirane su tri izložbe studenata Katedre za fotografiju i održana su tri studentska festivala: osmi po redu DeSADU – izvedbe tekstova studenata Dramaturgije, peti ReADU – reprizne izvedbe ispitnih produkcija kazališnih odsjeka, dvanaesta po redu FRKA – filmska revija studentskih filmova te drugi Pitchadu – petominutno predstavljanje studentskih projekata predstavnicima stručne javnosti audiovizualnog sektora.

**Gostovanja** – sukladno bogatoj produkciji Akademija je gostovala na 18 domaćih i međunarodnih filmskih i 10 kazališnih festivala: Festival mediteranskog filma Split, Pula film festival, Motovun Film Festival, Liburnia Film Festival, Splitski filmski festival International Festival Of New Films, Vukovar Film Festival, Zagreb film festival, ZagrebDox, MedFilm festival (Brussels, Belgija), Short Film, Cinema City International Film Festival, Međunarodni filmski festival Karlovi Vary, DokuMA Film Festival, Filmski festival Herceg Novi, Avantura Film festival, Mediteran Film Festival, Mostar film festival, Makedox Creative Documentary Film Festival, Four River Film festival, SEECs (Southeastern European Cinema Schools Festival), Festival Miroslav Krleža, Festival Zadar snova, Krležine noći, MOT, BITEF, MESS, SKOMRAHI, SETKANI/ENCOUNTER, Festival plesa i neverbalnog kazališta Svetvinčenat, Istropolitana Project 2016.

**Nagrade** – Na 14. Zagreb film festivalu priznanja su dobili filmovi *Ne gledaj mi u pijat* asistentice Hane Jušić i film *13+* studentice Nikice Zdunić. Filmovi studenata ADU nagrađeni su na 48. Reviji hrvatskog filmskog stvaralaštva, a student FTV Luka Galešić osvojio je nagradu žirija za film *Djevojke* na Reviji studentskog filma. Studentice Espi Tomičić, Sunčica Sodar i Nikolina Medak osvojile su nagradu Centra za ženske studije za studentski rad na temu ženske i rodne problematike.

Na festivalu SETKANI/ENCOUNTER studentu Kazališne i radijske režije Hrvoju Korbaru dodijeljena je nagrada 'Marta' za režiju predstave *Preobražaj*. Na 19. Susretu profesionalnih kazališta za djecu i mlade ASSITEJ u Centru za kulturu Čakovec studenti ADU dobili su priznanje za izvedbu teksta *Istjerivanja opake živine* Milice Lukšić. Na 14. Liburnia Film Festivalu film *Turizam!* nagrađen je za najbolju montažu. Na 43. Annual Student Academy Awardu, poznatijem kao 'Studentski Oscar', u kategoriji stranog igranog filma nominiran je film *Cvijeće*, redateljice Judite Gamulin. Na 3. izdanju revije hrvatskih kratkih filmova *Kratki na brzinu*, nagradu za najbolji scenarij dobila je Judita Gamulin za film *Cvijeće*. Na 15. Međunarodnom festivalu dokumentarnog i kratkometražnog filma DokuFest nagradu za najboljeg nadolazećeg mladog filmaša dobio je redatelj Tonči Gačina za film *Turizam!* Na 78. UNICA-i Judita Gamulin nagrađena je zlatnom medaljom za film *Cvijeće*. Na HBO Adria First Draft natječaju odabran je projekt studenta dramaturgije Marjana Alčevskog. Tjaša Kalkan dobitnica je nagrade publike na 10. izložbi HT nagrada.

**Umjetnička istraživanja** – 2014. godine Akademija je u suradnji s Muzičkom akademijom i Akademijom likovnih umjetnosti uspostavila kriterije vrednovanja umjetničke produktivnosti, a slijedom tog dokumenta nastavnicima u području umjetničkog obrazovanja omogućeno je prijavljivanje i financiranje umjetničko-istraživačkih projekata. Primjerice u ak. god. 2016/17. provedeno je 12 umjetničko-istraživačkih i znanstvenih projekata ukupne vrijednosti cca 1.000.000,00 kn. Rezultati ovih projekata i njihova diseminacija značajno su pridonijeli poboljšanju i unaprjeđivanju nastavnih programa.

**Ostale aktivnosti** – u produkcijska dostignuća svakako treba ubrojiti i organizaciju tribina, konferencija, susreta i radionica za dionike Akademije i širu javnost od kojih se u protekloj akademskoj godini značenjem ističu trodnevna međunarodna konferencija *Narratology and Its Discontents: Narrating beyond Narration* na kojoj je sudjelovalo 40 profesora i doktoranda iz 14 zemalja te radionice *Profesionalna briga na setu* i *Kaskaderska radionica* s ciljem edukacije u polju sigurnosti na radu u filmskoj, televizijskoj i kazališnoj industriji.

**Suradnje** – Uz vlastite projekte Akademija svake godine sudjeluje i na projektima u suradnji s ostalim sastavnicama na velikim opernim, kazališnim i plesnim produkcijama, zajedničkim radionicama, seminarima i ostalim edukacijskim platformama te na izradi namjenskih filmova za potrebe drugih sastavnica.

U ak. god. 2016/17. Akademija je produkcijski i izvedbeno sudjelovala na sljedećim koprodukcijama: *Smotra Sveučilišta*; *Lukava mala lisica* L. Janačeka (HNK, ALU, MUZA, TTF i Studij dizajna); *San ljetne noći* F. Mendelssohna (KD V. Lisinski, MUZA, ADU, TTF i Studij dizajna Arhitektonskog fakulteta); multimedijalni projekt *Harmonija disonance* (SC-Francuski paviljon, ADU, ALU, MUZA, TTF, Studij dizajna); u suradnji s Filozofskim fakultetom u Zagrebu i Maticom hrvatskom u Grožnjanu održana je druga interdisciplinarna radionica pod nazivom *Tragedija i bit kazališta*; u suradnji s ALU održana je prezentacija dijela umjetničko-istraživačkog projekta *Povijest kao tema umjetničkog djela*; održano je predavanje Christe-Marie Lerm-Hayes sa Sveučilišta u Amsterdamu i serija predavanja u sklopu istraživačkog projekta *Povijest kao tema suvremene umjetnosti*; u suradnji s Medicinskim fakultetom organizirana je serija predavanja *Neuroznanost i umjetnost*; pod pokroviteljstvom Britanskog ministarstva studenti Muzičke akademije i ADU održali su koncert *Shakespeare kroz riječ i glazbu*; u okviru suradnje sa State University of Indiana studenti ADU pod mentorstvom prof. Bukvić proveli su mjesec dana u Indiani i surađivali u radu na predstavi *Cyrano de Bergerac* Edmonda Rostanda, koja je nakon američke premijere izvedena 27. srpnja u Zagrebu na Ljetnim večerima Teatra Exit i 2. kolovoza u Grožnjanu na Imaginarnoj akademiji.

Osim sa sveučilišnim sastavnicama Akademija ostvaruje dinamičnu suradnju s gradskim i nacionalnim umjetničkim institucijama. U okviru te suradnje realizirani su sljedeći projekti: diplomatska predstava studenta produkcije Marija Gigovića *Folk Acts*, u koprodukciji ADU i ZKMa; diplomatska predstava studentice produkcije Marije Kolb *Moja nuklearna ljubav* izvedena u KD Vatroslava Lisinskog, u koprodukciji s Teatrom Rugantino i Kotor teatrom; u suradnji s festivalom *Kratki na brzinu!* na ADU je održan program *Panorama* i predstavljanje filmske

produkcije studenata s Australian Film, Television & Radio School iz Sydneya; u suradnji s Pula film festivalom održani su profesionalni programi za djelatnike audiovizualnih zanimanja *Pula PROfessional*; Jelena Paljan održala je predavanje *Diskretni šarm klasične dramaturgije*; u suradnji s udrugom Teatar Erato u Grožnjanu je održana *Prva međunarodna ljetna škola City and Film*; u Grožnjanu su održane i dvije međunarodne glumačke radionice *Prostor stvaranja i kretanja: Atmosfera – Kreativna individualnost – Igra – Tekst* u suradnji s organizacijom Michael Chekov Europe, i *Kratki rezovi*, u suradnji s ASU (Sarajevo, BiH) i Leeds Beckett University (Leeds, Velika Britanija); održan je niz radionica u sklopu europskog APAP projekta u suradnji sa SC-Kulturom promjene, kao i gostovanje Gledališća Glej iz Ljubljane s predstavom *Konferencija ptica* u suradnji s Eurokazom; nastavljen je niz suradnji sa Zagreb film festivalom kroz održane radionice; ADU je postala dio *Industry* programa u suradnji s Muzejom suvremene umjetnosti u Zagrebu u okviru kojeg ostvaruje produkciju filmova iz kolegija Gluma pred kamerom II; ostvarena je suradnja s HDFR i HFS na izradi monografije filmskog redatelja Nikole Tanhofera.

**Mobilnost i međunarodna suradnja** – Akademija je znatno pojačala aktivnosti u okviru ERASMUS+ i CEEPUS PROGRAMA za studente, nastavno i nenastavno osoblje. Odlazna mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja: Aida Bukvić/Indiana State University, Indiana, SAD; Goran Pristaš/Latvian Academy of Culture, Riga, Latvija. Dolazna mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja: Branko Šturbej /AGRFT Ljubljana, Slovenija); Teresa Brayshaw/Leeds Beckett University, Velika Britanija; Carrie Cole/Indiana University of Pennsylvania, SAD; Dean Karov/stručna praksa, Slovenija; Terry Connolly/stručna praksa/Rose Bruford College, London, Velika Britanija. Odlazna mobilnost studenata na semestre na University Lucien Blaga u Sibiu, Rumunjska, u Statens Teaterskole u Kopenhagenu, Danska i na stručnu praksu u Amsterdam, Nizozemska – organizacija Stichting TILT; u Manchester, Velika Britanija – organizacija Royal Exchange Theatre; u Dublin, Irska – organizacija Rough Magic; u London, Velika Britanija – organizacija Saatchi Gallery. Dolazna mobilnost studenata sa: Justus-Liebig-Universität, Giessen, Njemačka; NATFA, Bugarska.

**ERASMUS+ sporazumi:** NATFA – Natcionalna Akademiya Za Teatralno i Filmovo izkustvo „Krustyo Sarfov“ (Natfiz) Sofija, Bugarska; AGRFT, Universa v Ljubljani, Slovenia; JAMU - Janáčkova Akademie Muzických Umení v Brne, Brno, Češka; FAMU- Film and TV School of the Academy of Performing Arts, Prag, Češka; Justus-Liebig-Universität Giessen, Giessen, Germany; Taideyliopisto, Teatterikorkeakoulu, Helsinki, Finska; Istanbul Kultur University, Istanbul, Turska; VSMU Bratislava, Bratislava, Slovačka; The School of Music and Theatre Arts, Falmouth University, Falmouth, Velika Britanija; Lithuanian Academy of Music and Theatre, Vilnius, Litva; LUCA School of Arts, Brisel, Belgija

**Ostali ugovori o sutradnji:** Sporazum o suradnji dramskih akademija/ fakulteta Zapadnog Balkana; AGRFT, Ljubljana; Umjetnička akademija Sveučilišta u Splitu; UAOS Sveučilišta J.J.Strossmayera, Osijek; FDU Beograd; Univerzitet u Novom Sadu; Fakultet umjetnosti Univerziteta u Prištini; Akademija scenskih umjetnosti Sarajevo; Akademija umjetnosti Univerziteta u Banjoj Luci; Akademija dramskih umjetnosti Univerziteta u Tuzli; Fakultet

dramskih umjetnosti u Cetinju; Fakultet za dramski umetnosti Univerziteta „Sv.Kiril i Metodij“ u Skopju; exchange Agreement between Indiana University of Pennsylvania and Academy of Dramatic Art of the University of Zagreb; Memorandum of Understanding between FAMU,AMU Prague and Akademije dramske umjetnosti, Zagreb; Ugovor u suradnji s Mađarskom plesnom akademijom, Budimpešta, Mađarska; The Danish National School of Performing Arts, Kopenhagen, Danska; Istanbul Yeditepe University, Istanbul, Turska; Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf, Postdam, Njemačka; University of Arts Targu–Mures, Rumunjska; Latvijas Kulturas Akademija, Riga, Latvija Univerzitet umetnosti u Beogradu – Fakultet primenjenih umetnosti, Beograd, Srbija; The Russian Institute of Theatre Arts – GITIS, Moskva, Rusija.



# SWOT ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
<p data-bbox="204 528 504 562"><b>Unutarnja organizacija</b></p> <ul data-bbox="252 573 778 1895" style="list-style-type: none"><li data-bbox="252 573 778 987">• <b>Ustroj ustanove</b> - jasno postavljen ustroj ustanove kroz razvijene standardne procedure djelovanja, kako u području organizacijskih aktivnosti tako i u području provedbe programa i projekata. Dobro razrađeni mehanizmi administrativnog upravljanja i iskustvo u strateškom planiranju omogućuju stvaranje konteksta za institucionalni i financijski rast.</li><li data-bbox="252 999 778 1570">• <b>Čelnici ustanove</b> – stručnost, visoka kompetentnost i motiviranost za unaprjeđivanje postojećeg sustava, fleksibilnost, komunikativnost i otvorenost prema svim dionicima institucije. Sposobnost realizacije programa u planiranim rokovima, te sposobnost rada na nestalnom tržištu. Odgovorno promišljanje i provođenje aktivnosti u području razvoja ljudskih potencijala te poticanje odgovornosti za osobni rast i razvoj svih djelatnika ustanove i studenata.</li><li data-bbox="252 1581 778 1895">• <b>Upravljačka tijela</b> – iskustvo, stručnost, raznolikost područja i kompetencija članova Upravljačkih tijela te maksimalna odgovornost pri donošenju odluka. Odgovornost za kvalitetu provedbe studijskih programa i razvoja ljudskih potencijala.</li></ul>	<ul data-bbox="858 573 1385 1503" style="list-style-type: none"><li data-bbox="858 573 1385 954">• <b>Administrativno osoblje</b> – nedostatan broj zaposlenih u administrativnim i stručnim službama. Neujednačena sektorska distribucija aktivnosti uslijed nepostojanja novih i prijeko potrebnih administrativnih jedinica (Ured za praćenje sustava kvalitete i koordinaciju ECTS bodova, Karijerni centar).</li><li data-bbox="858 965 1385 1144">• <b>Nastavno osoblje</b> Preopterećenost nastavnog osoblja uslijed nemogućnosti adekvatnog delegiranja administrativnih poslova.</li><li data-bbox="858 1155 1385 1503">• <b>Tehničko osoblje</b> - nedostatan broj zaposlenih u nastavnoj produkciji i u tehničkoj službi rezultira neodgovarajućim upravljanjem radnim vremenom, uvećanim i proširenim odgovornostima te neusklađenim upravljanjem ljudskim resursima u odnosu na očekivan trend rasta i razvoja aktivnosti ADU.</li></ul>
<p data-bbox="204 1939 443 1973"><b>Ljudski potencijali</b></p>	

- **Nastavno osoblje** - educirani, iskusni i odgovorni nastavnici raznorodnih umjetničkih i pedagoških kompetencija, koji kao autori bilježe velik broj međunarodno priznatih radova. Konstruktivan suradnički pristup i otvorena komunikacija, profesionalnost, spremnost na timski rad, motiviranost za pozitivne promjene, individualni pristup studentima i visoka razina mentoriranja diplomskih radova studenata rezultiraju najvećim stupnjem zapošljavanja završenih studenata u konkurenciji s ostalim srodnim ustanovama u regiji.
- **Vanjski suradnici u nastavi** - potvrđeni, eminentni umjetnici čije umjetničke kompetencije i sustavni pedagoški pristup doprinose kvaliteti umjetničke nastave i umjetničko-nastavne produkcije. Uz sudjelovanje u nastavi, doprinose poboljšanju kvalitete studijskih programa i na način da tvore sponu između obrazovnog konteksta i profesionalnog rada izvan ADU, što stvara dodanu vrijednost i u smislu kompetencija koje studenti stječu i samim ishodom učenja.
- **Studenti** – studente ADU odlikuje snažna pojedinačna motiviranost u izvršavanju studentskih obaveza do završetka studija, sposobnost realizacije izvannastavnih programa, kreativna uporaba tehnologije i suvremenih medija u istraživanju, komunikaciji i izvedbi, motiviranost za sudjelovanje u društveno korisnim projektima, dobri odnosi s nastavnicima i nenastavnim osobljem, kvalitetna među-odsječna suradnja, snažna aktivnost i uloga Studentskog zbora.
- **Zapošljavanje** – nemogućnost zapošljavanja novih djelatnika posebno je velik problem u smislu odgajanja mlađeg nastavnog kadra te prelaska iz suradničkih u umjetničko-nastavna zvanja. Demotivirajuća situacija za novo nastavno osoblje, koji bi svojim angažmanom trebali kontinuirano kvalitativno doprinosti razvoju katedri, odsjeka i Akademije u cjelini.
- **Napredovanja u viša zvanja** – nedostatak koeficijenata za napredovanja u viša zvanja rezultira neadekvatnom vertikalom nastavnog kadra, a zbog podzakonske regulative koja priječi otvaranje novih radnih mjesta i ostvarivanje većeg broja koeficijenata narušen je rad svih Odsjeka, poglavito onih novoosnovanih, na kojima se nastava neometano odvija isključivo uz prekovremeni angažman postojećih nastavnika.
- **Strategija zapošljavanja asistenata** - uskoro ističu ugovori temeljem kojih je Akademija zaposlila petero asistenata, a nastavak njihove akademske karijere u ovom je trenutku neizvjestan zbog nejasne strategije razvoja ljudskih resursa nadležnog Ministarstva i Sveučilišta. Takav njihov status u predmetnom razdoblju (2018 – 2022) ugrožava neometan razvoj studijskih programa i planiranje ostalih djelatnosti ADU.
- **Sustav nagrađivanja** - Akademija nema resurse te posljedično niti ne provodi postupke nagrađivanja nastavnika koji se posebno zalažu u nastavnom procesu ili izvannastavnim aktivnostima koje



doprinosu institucionalnom razvoju Akademije.

### Studijski programi

- **Studijski programi** – sustavni razvoj i provedba sadržajno kvalitetnih studijskih programa uz visoke standarde izvođenja nastave sukladan je potrebama tržišta i razvoju tehnologija. Studijski programi usporedivi su i konkurentni u odnosu na slične ustanove u RH, regiji i Europi.
- **Stručna praksa** – inkorporirana je u studijske programe svih odsjeka, a provodi se u suradnji s ustanovama u kulturi, ustanovama audiovizualnog područja, festivalima, umjetničkim organizacijama i organizacijama civilnog društva s kojima ADU ima potpisane sporazume o suradnji.
- **Briga o studentima** – uz stalno promicanje skrbi o studentima kroz poticanje, razvoj i ustrajavanje na individualnom pristupu u nastavi, ADU ima i nekoliko zasebnih sustava kao pomoć studentima: sustav vrednovanja izvannastavnih aktivnosti; sustav potpore za studente slabog imovinskog statusa; kontinuirana briga za povećanje broja nastavne literature; zajamčena prezentacija studentskih radova kulturnoj javnosti; razvoj i unapređenje sustava aktivnog partnerstva s vanjskim dionicima; poticanje susreta studenata s predstavnicima strukovnih udruga i zaklada za financiranje programskih aktivnosti nezavisnih subjekata u kulturi.
- **Alumni** – dobra povezanost i suradnja s aluminijsima, te pozitivna usmjerenost ustanove na praćenje i podršku razvoju njihovih karijera.
- nemogućnost zapošljavanja vanjskih suradnika
- neprilagođen sustav i razina novčanih naknada za gostujuće međunarodne predavače na novim studijskim programima
- nepravilna dinamika financiranja
- nekompatibilnost specifičnih oblika provođenja nastave u sustavu Sveučilišnog ustroja
- nedostatna sustavna podrška razvoju pedagoških kompetencija nastavnika
- postojeći sustav ECTS bodova ne prati u dovoljnoj mjeri dinamiku razvoja studijskih programa
- mali broj studijskih programa na engleskom jeziku.
- nedostatno opremljene dvorane za izvođenje praktične nastave i spora dinamika financiranja nabave tehničke opreme za izvođenje nastave
- nedostatak sistematičnog sustava praćenja alumnijsa. Iako postoji briga i jaka povezanost s bivšim studentima, još uvijek ne postoji normirana praksa sustavnog praćenja njihova cjelokupnog razvoja i statusa na tržištu rada
- nedostatak resursa za osnivanje Karijernog centra

<b>Sustav osiguravanja kvalitete</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• u razdoblju na koje se odnosi ovaj Strateški plan ostvaren je zadovoljavajući formalni okvir za izradu novih i izmjene postojećih strateških dokumenata kojima se osigurava razvoj kvalitete prema europskim smjericama (ESG).</li><li>• procedure razvoja i osiguravanja kvalitete jasno su definirane Sveučilišnim i Akademijinim aktima, a Povjerenstvo brine o regulativi provedbe sustava.</li><li>• kontinuirano se provodi poboljšanje sustava kvalitete na svim razinama djelovanja. Taj sustav uključuje: kontinuirano provođenje sveučilišne evaluacijske ankete, kao i interne ankete za vrednovanje studijskih programa i nastavnika ADU; uspostavljanje kompetitivnosti u istraživačkim projektima, izmjene zastarjelih i neadekvatnih programa i procedura provedbe nastavnih aktivnosti, praćenje razvoja svih djelatnosti vezanih za izmjene i dopune studijskih programa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nemogućnost osnivanja Ureda za kvalitetu uslijed nedostatka uređenog administrativnog prostora i nemogućnosti zapošljavanja voditelja ureda rezultira dodatnim opterećenjem nastavnog osoblja</li><li>• nedovoljan interes i informiranost pojedinih nastavnika o sustavu osiguravanja kvalitete dovodi do otpora prema promjenama</li><li>• nedovoljan interes predstavnika Studentskog zbora za veći angažman u procedurama razvoja sustava kvalitete</li></ul>
<b>Suradnja</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dinamična unutarnja suradnja</b> – dinamična međuodsječna suradnja na provođenju studijskih programa, integriranje određenih nastavnih procesa, stvaranje preduvjeta za integrirane studije.</li><li>• <b>Razvijena međuakademska suradnja</b> – kreiranje zajedničkih produkcijski zahtjevnih javnih projekata u profesionalnom okruženju.</li><li>• <b>Uspostavljena suradnja s ostalim sastavnicama</b> – stjecanje prakse kroz pružanje usluga, vještina i znanja studenata i nastavnika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatak resursa za osnivanje Ureda za međunarodnu suradnju.</li><li>• nepostojanje jasnih kriterija vrednovanja različitih oblika suradnji koje se provode.</li><li>• nedovoljna motiviranost studenata i nastavnika za sudjelovanje u programima međunarodne razmjene.</li><li>• složene procedure u realizaciji dolazne mobilnosti koje zahtijevaju velik angažman i opterećuju radno vrijeme uposlenika stručnih službi.</li></ul>

Akademije na projektnim zadacima drugih sveučilišnih sastavnica

- **Uspostavljena suradnja na umjetničkim i znanstvenim istraživačkim projektima** – stvaranje uvjeta za proširivanje studijskih programa u suradnji s drugim ustanovama i stručnjacima, uz dodatno jačanje kompetencija i širenje okvira za stjecanja znanja i vještina.
- **Uspostavljena suradnja s ostalim dionicima** - poticanje i održavanje aktivne suradnje s umjetničkim i kulturnim ustanovama i pojedincima kroz prezentaciju studentskih radova potiču zanimanje za stvaranje novih produkcija.
- **Međunarodna suradnja** - unaprjeđenje programa i realizacija projekata nastavne produkcije u suradnji s međunarodno priznatim srodnim institucijama i pojedincima, poticanje i razvoj međunarodne suradnje kroz mobilnost studenata i nastavnika, jačanje međunarodne kompetitivnosti i konkurentnosti, stvaranje prilika za valorizaciju studentskog i umjetničkog rada u međunarodnom kontekstu.

### Materijalni resursi

- **Financijski resursi** – osigurano osnovno financiranje iz državnog proračuna iz resursa Ministarstva znanosti i obrazovanja. Dodatna sredstva pribavljaju se temeljem Javnih natječaja Sveučilišta u Zagrebu, Ministarstva kulture i Grada Zagreba, te temeljem Ugovora o suradnji s Hrvatskim audiovizualnim centrom. Postoje dodatni tržišni prihodi koje Akademija osigurava svojom djelatnošću.
- nestabilna dinamika financiranja i priljeva sredstava iz proračuna RH
- nedovoljna je uključenost u međunarodne tokove financiranja i suradnje
- nedostatak sustava financiranja nastavne produkcije i stručne prakse
- nemogućnost ostvarivanja većeg priliva sredstava iz vlastitih prihoda
- nedostatno cjelovito rješenje prostora za odvijanje praktične nastave, nastavničke kabinete, širenje biblioteke, arhive i skladištenje pokretne imovine

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prostorni resursi</b> – dobro pozicionirana zgrada u vlasništvu Akademije u centru Zagreba omogućuje bolju povezanost s vanjskim dionicima i dostupnost sadržaja široj javnosti, a uz osigurane dodatne prostore u najmu djelomično je poboljšana kvaliteta nastave. S dugoročnim izglednim planovima uređenja svojih prostornih potencijala Akademija ima dobre izgledne u budućem razdoblju trajno riješiti prostorni problem.</li> <li>• <b>Tehnički resursi</b> – postoji osnovna tehnička i informatička oprema koja je uz velike napore organizacije dostatna za neometano izvođenje studijskih programa i funkcioniranje cjelokupnog poslovanja.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak trajnog ulaganja u tehničku i informatičku opremu</li> <li>• nepostojanje strateškog partnerstva s Gradom Zagrebom u cilju stabiliziranja planiranja izvannastavnih projekata</li> <li>• nedostatak trajnog i stabilnog priljeva sredstava za kontinuirano ulaganje u obnovu postojeće i razvoj novih tehnologija</li> <li>• nedostatak financija za osiguravanje pristupačnosti osobama s invaliditetom</li> </ul> |
|--|---|

#### Istraživanja

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• visoka uključenost nastavnika u znanstveno-istraživačke i umjetničko-istraživačke projekte s rezultatima primjenjivima u praksi</li> <li>• realizacija međunarodno konkurentnih istraživačkih projekata i programa</li> <li>• širok spektar istraživačkih aktivnosti</li> <li>• broj međunarodnih projekata povećan je u razdoblju 2014-2018.</li> <li>• formirano Stručno povjerenstvo za izradu kriterija umjetničkih istraživanja prema Europskim standardima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasni kriteriji Sveučilišta za financiranje i realizaciju umjetničko-istraživačkih projekata</li> <li>• nedovoljno iskorišteni potencijal ADU za nove projekte zbog nedostatnih sredstava za istraživačke aktivnosti</li> <li>• nedostatak prostornih kapaciteta za rad na umjetničkim istraživanjima</li> <li>• smanjenje istraživačkih aktivnosti zbog promjene načina financiranja</li> </ul> |
|--|---|

#### MOGUĆNOSTI

**Članstvo u Europskoj uniji** – članstvom Hrvatske u Europskoj uniji otvorila se mogućnost dodatnog financiranja kroz odgovarajuće EU fondove, Erasmus+ programe i druge platforme u okviru kojih je moguće dograđivati postojeće studijske

#### PRIJETNJE

**Gospodarska kriza** – nestabilna ekonomska situacija odrazila se na financiranje sektora visokog obrazovanja smanjivanjem ulaganja javnih sredstava iz državnog proračuna u kulturu. Rezultat takvog stanja očituje se u sve većoj financijskoj nestabilnosti

programe. Osim financijskog benefita ulaskom u EU omogućuje i se kvalitativna komparacija studija, suradnja sa srodnim institucijama, integriranje u europski istraživački prostor, te kvalitetnije pozicioniranje Akademije u odnosu na europske i međunarodne umjetničke institucije.

sastavnica, nemogućnosti ispunjavanja ugovornih obaveza, nedostatan ulaganje u razvoj tehnologija i nemogućnost razvijanja strategije razvoja ljudskih potencijala. Otvaranje novim izvorima financiranja i inovativnijem pristupu poslovanju postavlja zahtjeve i nove kompetencije koje trebaju savladati već preopterećeni uposlenici kojih je ionako nedostatan broj u administraciji ADU.

**Uspostavljen sustav osiguravanja kvalitete** – prihvaćanjem Sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu prema Europskim standardima i smjernicama (ESG) u području visokoga obrazovanja, te za ADU važne Sveučilišne strategije usmjerenosti prema studentu omogućuje Akademiji analizu i sustavno praćenje prakse *student-centered learning* procesa, koji na ADU već postoji kroz pedagošku usmjerenost prema jakom mentorskom praćenju svakog studenta. Takav pristup u umjetničkom obrazovanju temeljni je pedagoški model provođenja nastave, no bez obzira na tradiciju navedene prakse, ni ADU ni ostale umjetničke sastavnice nisu prepoznate u globalnom sustavu visokog obrazovanja. S obzirom na neuvažavanje specifičnosti umjetničke nastave, Akademija kroz uvođenju Sustava osiguravanja kvalitete vidi značajnu mogućnost za priznavanje i ugradnju specifičnosti cjelokupnog sektora visokog obrazovanja u umjetnosti u sustav sveučilišnog vrednovanja.

**Marginalna pozicija umjetničkog obrazovanja u sustavu visokog obrazovanja** – u području umjetničkog visokog obrazovanja nedostaje suštinsko razumijevanje posebnosti izvođenja umjetničke nastave i proizvodnje umjetničko-nastavnih produkcija. Premda je visokoškolskoj zakonskoj regulativi Republike Hrvatske pojam „umjetničko“ načelno izjednačen s pojmom „znanstveno“, ipak se pojam „umjetničko“ u većini dokumenata vezanih uz visoko školstvo najčešće izostavlja. Problemi definiranja i evaluacije umjetničke nastave, umjetničkog istraživanja, umjetničko-nastavnih zvanja još uvijek predstavljaju temelj mnogim poteškoćama s kojima se Akademija svakodnevno susreće, bez obzira na načelni konsenzus o izjednačavanju. U predmetnom razdoblju ovoga Strateškog plana trebalo bi provesti usklađivanje prakse umjetničkog obrazovanja prema postojećoj praksi u usporedivim europskim visokoškolskim institucijama.

**Umrežavanje** – suradnja s brojnim vanjskim dionicima važna je komponenta razvoja poslovanja Akademije, kako na programskom tako i na financijskom planu. Suradnički odnosi s mrežom vanjskih stručnjaka i srodnim domaćim i međunarodnim ustanovama te organizacijama civilnog društva omogućuju brži protok informacija, pristup drugim izvorima financiranja, transfer znanja, razvoj

**Nadležna tijela državne uprave** - nedovoljno proračunsko izdvajanje za znanost i visoko obrazovanje kao i učestalo izostavljanje umjetničkih sastavnica iz strategija razvoja i provedbe pojedinih strateških ciljeva u sustavu visokog obrazovanja najveća su prepreka razvoju sastavnica umjetničkog obrazovanja. Iako se uz proračunska sredstva potiče financiranje iz drugih izvora s naglaskom na projekte iz

novih studija, vidljivost u javnom prostoru i razvoj inovativnih programa.

EU fondova, umjetničke sastavnice često nisu kvalificirane kao mogući nositelji u raspisanim projektima. Nadalje, nedostatak analize koja bi prema specifičnim pokazateljima bila prihvatljiva za umjetnička područja onemogućuje argumentirano zagovaranje poboljšanja sustava umjetničkog obrazovanja u cijelosti.

### **Razvoj umjetničko-istraživačkih i znanstvenih projekata -**

Sveučilište u Zagrebu je u regulatorno poslovanje uključilo i projekte umjetničkih istraživanja i na taj način formalno izjednačilo umjetnička istraživanja sa znanstvenim istraživanjima. No, umjetnička istraživanja još uvijek nemaju definiranu platformu financiranja i administriranja od strane Sveučilišta i Ministarstva znanosti i obrazovanja. Unatoč nepodudarnom financiranju znanstvenih i umjetničkih projekata, ostvarene su prilike za poboljšanje sustava istraživanja te pratećeg poboljšanja studijskih programa kroz diseminaciju učinaka i rezultata umjetničkih istraživačkih projekata. Akademija prema temeljnom poslovanju i brojnosti nastavnika u umjetničkom području kvantitativno ima veću potrebu za umjetničko-istraživačkim projektima. Istodobno nastavnici iz znanstvenog područja, kojih je kvantitativno manje, vrlo uspješno kontinuirano provode znanstvena istraživanja. Vidimo priliku u usklađivanju broja znanstvenih i umjetničkih istraživačkih projekata te u mogućoj integraciji istraživačkih modula.

### **Komodifikacija (po-robljavanje) umjetnosti i pratećeg visokog obrazovanja - trend**

postupka kojim se nekomercijalnom umjetničkom području pridaje pojednostavljena tržišna vrijednost, pa se tako ljudska tijela, kulturna obilježja, jezik ili identitet pretvaraju u potrošačku robu. Komodifikacija onemogućuje istinsko vrednovanje kulturnih dobara kao i očuvanje i razvoj kulturnog identiteta društva. Visoko obrazovanje u umjetnosti za sada nema snage oduprijeti se trendu favoriziranja tržišnih pokazatelja. Umjetničke sastavnice u odnosu na tržišno orijentirana područja nemaju priliku razviti i potvrditi vrijednosti koje su temelj njihova djelovanja.

### **Politika visokog obrazovanja – korak prema STEAMU**

Posljednjih se godina politika visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj fokusirala na razvoj STEM područja. U globalnom je kontekstu pak prepoznata vrijednost uključivanja umjetnosti u to područje i na djelu je transformacija STEM-a u STEAM

### **Neusklađena zakonska regulativa – najveća**

prijetnja strateškom razvoju Akademije je neusklađenost podzakonskih odredbi o zabrani zapošljavanja s Izvješćem stručnog povjerenstva o reakreditaciji, koje pak nalaže zapošljavanje i izbor u zvanja nastavnog osoblja na Odsjecima sa smanjenim brojem uposlenika.

(Science, Technology, Engineering, Math + Art). Ovo je prilika da u suradnji s kolegama drugih umjetničkih akademija i Klastera kreativnih i kulturnih industrija u našoj zajednici razvijamo svijest o činjenici da je umjetnost puno više od skupocjenog ukrasa društva, te da vrednovanje i financiranje umjetničkog područja u sustavu visokog obrazovanja zahtijeva višu razinu strateškog promišljanja.

Budući da AZVO ima zakonsko pravo postupanja i sankcioniranja studijskih programa prema nalazu i mišljenju navedenog Povjerenstva, Akademija je dovedena u procjep između dvije neusklađene zakonske regulative.

**Tržište rada** - subjekti tržišta rada prema kojem su primarno usmjereni završeni studenti Akademije su ustanove u kulturi, umjetničke organizacije, udruge civilnog društva iz područja kulture i umjetnosti i odgojno-obrazovne ustanove. Iako navedeni subjekti u kulturi, koji se poglavito financiraju iz državnih ili gradskih proračuna ne mogu sufinancirati programe stručne prakse priliku vidimo u suradnji između ADU i navedenih subjekata na provođenju programa stručne prakse u okviru koje studenti ostvaruju profesionalni angažman na tržištu rada. Ova strategija doprinosi većoj stopi zapošljavanja bivših studenata u organizacijama koje kroz stručnu nastavnu praksu imaju priliku steći uvid u kompetencije studenata završnih godina studija.

**Gospodarstvo i turizam** – uz sve napore senzibiliziranja za vrijednosti i važnost umjetničkog obrazovanja gotovo je nemoguće ostvarivanje kvalitetne suradnje sa sektorom gospodarstva i turizma koji iskazuju nedostatak interesa za razvoj visokoškolskog umjetničkog obrazovanja. Adekvatno povezivanje s gospodarskim sektorom ne odnosi se nužno na financijske donacije i sponzorstva, već i na mogućnost kvalitetne razmjene roba, intelektualnih usluga i stručnih programa. Za pomake u realizaciji takve suradnje potrebna je šira potpora odgovornih institucija.

**Mediji** – ADU je razvila dobar odnos s medijima koji u visokom postotku povoljno evaluiraju javne aktivnosti ADU. Već uspostavljena dobra suradnja s medijima prilika je za zagovaranje i promicanje kvalitetnijeg odnosa državnih tijela prema visokom obrazovanju u umjetnosti, kako bi se uz očuvanje tradicionalnih vrijednosti sustavno povećavalo i ulaganje u razvoj suvremenih i inovativnih umjetničkih praksi.

Izrada SWOT analize omogućila je stvaranje jasnije slike trenutnog stanja i budućih potreba u poslovanju Akademije. Prema navedenim pokazateljima potrebno je sustavno raditi na jačanju slijedećih dijelova poslovanja:

1. jače pozicioniranje Akademije u području svih navedenih relevantnih politika koje se odnose na visoko obrazovanje u umjetničkom području
2. jačanje utjecaja na dopune i izmjene zakonske regulative s ciljem uvažavanja specifičnosti temeljnog poslovanja
3. sustavno i stabilno zapošljavanje asistenata, nastavnika, administrativnog osoblja na višoj razini odgovornosti i tehničkog osoblja
4. stvaranje zaliha vlastitih prihoda
5. ostvarenje trajnog i cjelovitog prostornog rješenja

# PESTLE ANALIZA

P (politički)	E (ekonomski)	S (socijalni/društveni)	T (tehničko/tehno nološki)	L (legislativa/zakonodavni)	E (ekološki)
Strategija RH u području visokog obrazovanja potiče razvoj visokoškolskih ustanova	Financiranje umjetničkih akademija još uvijek nije u potpunosti riješeno na zadovoljavajuć i način	Demografska slika Hrvatske je nepovoljna, trendovi iseljavanja kod mlađeg stanovništva zabrinjavajući	ADU još uvijek nije u potpunosti digitalizirala administraciju	<b>Zakoni:</b> Zakon o ustanovama <b>Visoko obrazovanje:</b> Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, Zakon o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju, Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru, Zakon o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija, Zakon o reguliranim	ADU nastoji u svom radu razvijati i unaprjeđivati modele poslovanja koji štede energiju, koriste reciklirani papir, sudjeluju u recikliranju i vode računa o okolišu



				<p>profesijama i priznavanju inozemnih stručnih kvalifikacija, Zakon o Studentskom zboru i drugim studentskim organizacijama, Pravilnik o sadržaju diploma i dopunskih isprava o studiju.</p> <p><b>Propisi vezani uz radni odnos:</b> Zakon o radu, Zakon o plaćama u javnim službama, Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama, Kolektivni ugovor</p>	
Demografska politika RH promiče sustavna ulaganja u visoko obrazovanje	Troškovi obrazovanja na umjetničkim akademijama su zbog naravi umjetničkih studija visoki	Postotak stanovništva koji sudjeluje u redovitom konzumiranju kulturnih i umjetničkih sadržaja je nizak (36,6% jednom godišnje ili više) i na začelju među zemljama EU	Tehnička oprema nužna za nastavne procese i rad na ADU brzo zastarijeva i zahtijeva češće, redovito i sustavno osuvremenjivanje	<p><b>Kazališna i glazbeno-scenska djelatnost:</b> Zakon o kazalištima</p> <p><b>Audiovizualna djelatnost:</b> Zakon o audiovizualnim djelatnostima</p> <p><b>Samostalni umjetnici:</b> Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva.</p>	Poslovna kultura na ADU promiče ekološku svijest kod djelatnika/ca i studentica/a

Pitanja kulture i identiteta na važan način utječu na područje kulturne i umjetničke proizvodnje	Akademija nema vlastite prihode ni značajnije mogućnosti stvaranja vlastitih prihoda	Područje kulturnog sudjelovanja publika u umjetničkim sadržajima je nerazvijeno	Mogućnosti sustava učenja na daljinu (e-learning) koji nudi SRCE i edukacija nastavnika nisu dovoljno iskorišteni	ADU ima uređen sustav Statuta, pravilnika i propisa koji uređuju rad ustanove. Ti su dokumenti posve usuglašeni s legislativom na višoj razini	Nastavni procesi na ADU ne ugrožavaju zdravlje djelatnica/ka i studentica/a, a edukacija o zaštiti na radu i radu na siguran način sustavno se provode
Politički i ideološki utjecaj na područje visokog obrazovanja je značajan	Ekonomska situaciji u kulturi i umjetnosti u Hrvatskoj je trenutno načelno nepovoljna	Starenje stanovništva zabrinjavajuća je pojava u projekcijama budućih studenata ali i publika	Većina nastavnih procesa na ADU ovisni su o odgovarajućoj tehničkoj i tehnološkoj potpori	Postojeće radno zakonodavstvo i propisi o zapošljavanju u području obrazovanja otežavaju zapošljavanje novih nastavnica i nastavnika.	
	Ekonomski značaj kreativnih i kulturnih industrija je značajan i ima tendenciju rasta i razvoja	Obrazovna razina stanovništva u Hrvatskoj je niska, s tendencijom sporog rasta			

# STRATEŠKA PODRUČJA, CILJEVI I

# AKTIVNOSTI

## 1. STRATEŠKO PODRUČJE NASTAVNE DJELATNOSTI:

### OPĆI CILJ:

**Oснаžiti i očuvati položaj umjetničke nastave u sustavu visokog obrazovanja kroz razvoj i implementaciju kvalitetnih i konkurentnih studijskih programa utemeljenih na razvijanju kompetencija studenata i ishodima učenja.**

### POSEBNI CILJEVI:

1. Osigurati suvremene studijske programe prilagođene domaćem okruženju i potrebama tržišta rada i komplementarne srodnim međunarodnim studijima.
2. Unaprijediti postojeću metodu individualnog pristupa studentima (*student-centered learning*) i mentorskog principa pedagoške prakse, kojima se potiče odgovornost, kreativnost i motivirajuće okruženje u nastavnim procesima.
3. Usustaviti praksu podrške studentima u razvoju akademskih i osobnih potencijala te uspostaviti sustav savjetovanja i praćenja razvoja karijera.
4. Stvoriti preduvjete za uvođenje poslijediplomskih umjetničkih studijskih programa te poslijediplomskih međunarodnih i interdisciplinarnih studijskih programa.

### AKTIVNOSTI:

- Provesti postupke unutarnjeg vrednovanja, a temeljem dobivenih pokazatelja unaprijediti i promijeniti sadržaje studijskih programa te poboljšati procedure provođenja nastave.
- Kreirati nove informatičke aplikacije i programska rješenja koji će ubrzati i pojednostaviti administrativne procedure i arhiviranje studentskih radova.
- Analizirati realno opterećenje nastavnim programima i sukladno redefinirati ECTS bodove.
- Omogućiti bolje uvjete za odvijanje nastave i implementaciju inovativnih pedagoških praksi ulaganjem u proširenje prostornih resursa i razvoj tehnologije.
- Raditi prema stvaranju okruženja za kontinuirano usavršavanje nastavnika s ciljem unaprjeđivanja njihovih pedagoških kompetencija.
- Održati brojnost i kvalitetu umjetničko-nastavne produkcije i poboljšati njezinu vidljivost kroz primjereno predstavljanje široj javnosti.
- Stvarati pozitivno okruženje za pomoć studentima niskog imovinskog cenzusa.

- Unaprijediti već postojeći sustav stručne prakse i podići ga na višu i transparentnu razinu djelovanja.
- Osigurati dostupnost svih sadržaja koji utječu na kvalitetu ishoda učenja.
- Podržati aktivnosti pokretanja združenog međunarodnog studijskog programa (joint degree) Koreografije i Dramaturgije.
- Poduprijeti aktivnosti Odsjeka filmske i TV režije u pokretanju interdisciplinarnog programa iz područja *gaminga*.
- Poticati inicijativu Odsjeka kazališne i radijske režije za osnivanje interdisciplinarnog diplomskog programa Operne režije i Muzičkog kazališta.

#### **INDIKATORI UČINKA:**

- Provedena samoanaliza preddiplomskih i diplomskih studijskih programa.
- Temeljem preporuka stručnog povjerenstva pokrenute su procedure unutarnjeg vrednovanja i ažuriranja studijskih programa prema ishodima učenja.
- Uveden je inovativni informatički program kao podrška prijamnom ispitu BA Glume [www.adu.hr/gluma](http://www.adu.hr/gluma) i [podrška-gluma@adu.hr](mailto:podrška-gluma@adu.hr), a nakon evaluacije učinkovitosti novog sustava model će biti dostupan ostalim odsjecima.
- Uređeni i opremljeni novi prostori za Odsjek montaže u kojima su znatno poboljšani uvjeti za izvođenje nastave. U dijelu istog prostora otvorena je javna ADU Galerija f8.
- Sklopljen je veći broj Sporazuma o suradnji sa sličnim međunarodnim sastavnicama u cilju stvaranja prilike za dodatno usavršavanja nastavnika i razmjene programa.
- Naporom tehničke službe, nastavnog osoblja i studenata održan je kontinuitet javnih izvedbi i predstavljanje studenata i njihovih radova.
- Razrađen je sustav pomoći studentima slabog imovinskog statusa kroz Povjerenstvo za socijalnu osjetljivost.
- Razrađena je suradnička platforma s ustanovama u kulturi u kojima se provodi stručna praksa za studente diplomskih studija.
- Uz kontinuirani rast knjižnog fonda pokrenuta je izdavačka djelatnost.
- Osigurani su posebni popusti za praćenje javnih kulturnih događanja koji studentima omogućuju dostupnost dodatnih sadržaja nužnih za osobni razvoj u stručnom području.
- Stvoreni su preduvjeti za pokretanje diplomskih Studija kostimografije i scenografije te je osnovana Katedra za dokumentarni film.

## **2. STRATEŠKO PODRUČJE OSIGURAVANJA KVALITETE**

### **OPĆI CILJ:**

**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.**

**POSEBNI CILJEVI:**

1. Osigurati razvoj sustava kvalitete kroz razvoj strateških i pravnih dokumenata u specifičnom području umjetničkog, istraživačkog i stručnog rada.
2. Provesti unutarnje vrednovanje rada svih sektorskih jedinica Akademije s ciljem stvaranja učinkovitijeg sustava.
3. Osnažiti i pojačati funkcioniranje Službe organizacije nastave i nastavne produkcije, te ojačati kohezivnu ulogu Odbora za nastavu.
4. Nastaviti razvoj i širenje studijskih programa ali istovremeno onemogućiti njihovu disperziju i nesvrhovito umnožavanje

**AKTIVNOSTI:**

- Uspostaviti standarde i definirati procedure i protokole u primjeni sustava osiguravanja kvalitete.
- Poticati izradu i primjenu strateških dokumenata Akademije.
- Podići razinu informiranosti djelatnika o sustavu kvalitete, te pojačati vidljivost i 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.
- Uspostaviti sustav razvoja pedagoških kompetencija nastavnika i poticati kontinuirano profesionalno usavršavanje nastavnog osoblja.
- Uspostaviti sustav evidentiranja stručne i umjetničke djelatnosti nastavnika na akademiji i izvan nje.
- Redefinirati ishode učenja sukladno razvoju i izmjenama studijskih programa.
- Poboljšati vrednovanje studentskog rada i ocjenjivanja studenata kroz sustav transparentnih kriterija ocjenjivanja.
- Bolje definirati postojeće postupke i metode komunikacije sa studentima (*feed back*), 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 izglednim prilikama.

**INDIKATORI UČINKA:**

- Uspostavljene kontinuirane aktivnosti Povjerenstva za upravljanje kvalitetom Akademije dramske umjetnosti kroz redovite sastanke te sustavno informiranje svih dionika o aktivnostima Povjerenstva.
- Usvojen Strateški plan, produkcijski protokoli i protokoli unutarnjeg i vanjskog informiranja.
- Organiziran niz stručnih radionica s nadležnim stručnjacima za područje osiguravanja kvalitete u suradnji s AZVO i URKVOM.
- Pokrenut proces poboljšavanja kvalitete nastave na svim odsjecima uz definiranje međuodsječne suradnje.
- Usvojen interni Pravilnik o dodatnim uvjetima za reizbor zaposlenika Akademije dramske umjetnosti na umjetničko-nastavnim, znanstveno-nastavnim i nastavnim radnim mjestima te za izbor na više radno mjesto.
- Angažirani vanjski stručnjaci za postupke izrade kriterija vrednovanja, izmjene i dopune studijskih programa i unapređivanje administrativnih procedura.
- Pokrenut proces redefiniranja ECTS bodova prema ishodima učenja.
- Uvedene interne evaluacije specifične za svaki odsjek. Statistički pokazatelji ovih anketa trebali bi, među ostalim, poslužiti za kvalitativnu izmjenu i dopunu nastavnih programa.
- Uspostavljen sustav prikupljanja podataka o zapošljavanju završenih studenata.
- Uvedeno redovito održavanje sastanaka Uprave fakulteta s predstavnicima Studentskog zbora.
- Definirani sporazumi s ustanovama u kulturi koji su temelj razvoja stručne prakse i koji omogućuju uključivanje stručaka iz prakse u nastavne procese.

### **3. STRATEŠKO PODRUČJE UMJETNIČKOG I ZNANSTVENOG ISTRAŽIVANJA**

#### **OPĆI CILJ:**

**Osigurati kontinuirano provođenje umjetničkih i znanstvenih istraživanja, i posebno, razvoj umjetničko-istraživačkih projekta usmjerenih na istraživanja koja se bave prirodom, metodologijom i tehnikama stvaralaštva te interdisciplinarna područja razvoja i primjene tehnologija.**

#### **POSEBNI CILJEVI:**

1. Jačati istraživački profil Akademije dramske umjetnosti.
2. Poboljšati financijske i organizacijske uvjet za provedbu većeg broja umjetničko-istraživačkih aktivnosti.

3. Povećati broj projektnih prijava na nacionalne, europske i ostale fondove s ciljem razvoja istraživačkih projekata.
4. Poboljšati tehničke i financijske resurse potrebne za provedbu istraživačkih projekata te uspostaviti kvalitetnu i učinkovitu upotrebu postojeće i novonabavljene kapitalne opreme.

#### **AKTIVNOSTI:**

- Definirati područja umjetničkog istraživanja, razraditi kriterije za njihovu provedbu te definirati oblike i metode pohrane i razmjene znanja.
- Osigurati institucionalnu potporu za provedbu i diseminaciju istraživačkih aktivnosti.
- Zagovarati i zastupati na Sveučilištu i nadležnim institucijama (MZO, MK, HRZZ) poboljšanje financijskih i organizacijskih uvjeta za provedbu većeg broja umjetničko-istraživačkih aktivnosti.
- Definirati proceduru vrednovanja projektnih prijava sastavnica umjetničkog područja.
- Razvijati i uspostavljati terminologije i metodologije provođenja umjetničko-istraživačkih projekata u suradnji s kolegama iz umjetničkog, društveno-humanističkog te iz drugih područja.
- Sustavno pratiti uspješnost provedbe projekata, analizirati rezultate te osigurati diseminaciju i javnu prezentaciju.
- Napraviti registar postojeće opreme i infrastrukture raspoložive za aktivnosti umjetničkog istraživanja te izraditi plan nabave nove opreme neophodne za njihovu provedbu.
- Kontinuirano pratiti aktivnosti srodnih istraživačkih skupina u Hrvatskoj i Europi s ciljem uključivanja u međunarodne istraživačke projekte te razviti sustav komunikacije i suradnje.

#### **INDIKATORI UČINKA:**

- Osnovano Povjerenstvo za izradu strategije i kriterija te provedbu razvoja projektnih prijava.
- Povećan broj provedenih istraživanja, broj uključenih suradnika te broj objavljenih javno dostupnih radova.
- Ostvaren je suradnički model provedbe istraživanja kroz povezivanje sudionika različitih Odsjeka ADU i ostalih sastavnica Sveučilišta.
- Osigurana kontinuirana sredstva fonda za sufinanciranje projekata Hrvatske zaklade za znanost.
- Pojačan utjecaj diseminacije rezultata istraživanja na razvoj inovativnih programskih sadržaja i obrazovnih formata.
- Nabavljena kapitalna oprema koja po završetku istraživanja, a prema dispozicijskom planu korištenja služi poboljšanju organizacije nastave.

## **4. STRATEŠKO PODRUČJE MEĐUNARODNE SURADNJE**

### **OPĆI CILJ:**

**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 polju filma, kazališta i izvedbenih umjetnosti.**

### **POSEBNI CILJEVI:**

1. Stvoriti preduvjete za bolje pozicioniranje u europskom i međunarodnom prostoru visokog umjetničkog obrazovanja.
2. Povećati mobilnost studenata i nastavnog osoblja preko Erasmus projekta i drugih mrežnih platformi koje omogućuju programsku i projektnu razmjenu.
3. Intenzivirati uključivanje u EU projekte kroz partnerstvo sa srodnim visokoškolskim institucijama i ustanovama u kulturi.
4. Ojačati europsku i regionalnu suradnju kroz umrežavanje i razvoj sudioničkih projekata.

### **AKTIVNOSTI:**

- Nastaviti povezivanja sa strateškim partnerima putem bilateralnih ugovora i sporazuma.
- Poticati, usmjeriti 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 u svojstvu nositelja projekata.
- 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, te 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.



## INDIKATORI UČINKA:

- Sklopljeni bilateralni sporazumi o programskoj suradnji te razmjeni 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.
- Povećan broj pristupa mrežnim strukovnim udruženjima.
- 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**

### OPĆI CILJ:

**Doprinijeti jačanju i razvoju ljudskih i materijalnih resursa organizacije s namjerom stvaranja pozitivnih učinaka na kvalitetu nastavnih, istraživačkih i produkcijskih aktivnosti.**

### POSEBNI CILJEVI:

1. Održavati visoku razinu kvalitetnog nastavnog osoblja, omogućiti stjecanje znanja i vještina u specifičnim područjima za ostale djelatnike te ulagati u strategiju razvoja budućih kadrova.
2. Poboljšati razinu, strukturu i dinamiku stalnih prihoda, osigurati druge izvore financiranja i razvijati platformu samofinanciranja.
3. Kontinuirano ulagati u nabavku i razvoj opreme i imovine potrebne za neometano i napredno funkcioniranje cijelog sustava.
4. 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 uposlenika.
- 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.
- Provesti inventuru opreme, bibliotečnog fonda i ostale imovine.
- Izraditi protokole racionalnog korištenja prostora i opreme.
- Adaptirati postojeće i izgraditi te/ili opremiti nove prostore za rad ustrojbenih i administrativnih jedinica.

## **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.
- Uspostavljen učinkovit financijski menadžment s jasnim smjericama upravljanja novčanim tokovima s efektom porasta ulaganja u opremu i imovinu.
- 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.
- Dvršena Studija izvodljivosti i koncept financiranja nove zgrade u Frankopanskoj 22 te adaptacija zgrade na Trgu Republike Hrvatske 8.
- 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.

# STRATEGIJA RAZVOJA

## STRATEGIJA DJELOVANJA:

U cilju poboljšanja uvjeta rada i daljnjeg razvoja cjelokupnog područja visokog obrazovanja u umjetnosti Akademija će u suradnji sa srodnim sveučilišnim sastavnicama u Republici Hrvatskoj potaknuti niz zagovaračkih aktivnosti, kojima će nastojati utjecati na sve relevantne politike koje utječu na razvoj umjetničkog obrazovanja.

Zagovaračke aktivnosti provodit ćemo u dobroj namjeri uz poštivanje zakonske regulative i hijerarhijskih ovlasti, a u njihovu provedbu uključit ćemo sve relevantne unutarnje i vanjske dionike. Koristeći se metodom pozitivnog lobiranja nastojat ćemo se izboriti za prepoznavanje specifičnosti nastave na umjetničkim studijima i dopunu administrativne regulative za potrebe umjetničkog područja, kao i za povećavanje ulaganja u studijske programe umjetničkog područja te programe stručne prakse čiji utjecaj, uz kulturne, ima značajne gospodarske učinke na društvo.

U suradnji s kolegama ostalih umjetničkih sastavnica u okviru navedenih aktivnosti nastojat ćemo putem medija zagovarati bolju poziciju umjetničkog obrazovanja te senzibilizirati javnost o društvenoj potrebi ulaganja u kulturu i umjetnost. Negativno mišljenje javnosti o umjetnosti kao o luksuznom potrošaču proračunskih sredstava utječe i na lošu poziciju umjetničkog obrazovanja. S ciljem promjene te paradigme i takve percepcije želimo svoj rad pojačano i izravno komunicirati sa širom zajednicom.

## STRATEGIJA BUDUĆIH TRENDOVA:

Svjesni uloge i odgovornosti u obrazovanju i pripremi novih generacija umjetnika i znanstvenika koji će nastaviti raditi na razvoju umjetničkih praksi i publika te utjecati na kreiranje kulturne slike i međunarodne prepoznatljivosti Hrvatske, želja nam je da u vremenskom razdoblju na koje se odnosi ovaj Strateški plan osiguramo stabilne uvjete za izvođenje studijskih programa. Nadalje, uz cjelovito rješenje prostornih i tehničkih resursa, uvođenjem recentnih procedura financijskog poslovanja i preciznih kriterija razvoja ljudskih potencijala osigurali bismo platformu za dugoročni razvoj organizacijskih kapaciteta institucije.

Posebnost Akademije dramske umjetnosti u europskom i globalnom kontekstu sadržana je i u izrazito složenoj strukturi ustanove, koja pod jednim krovom sabire sve oblike izvedbene umjetnosti i filmske produkcije. Takav ustroj istovremeno predstavlja velik organizacijski i financijski izazov. U narednom razdoblju Akademija će s ciljem jačanja stabilnosti iskoristiti prilike za jačanje samostalnog djelovanja i smanjivanje ovisnosti o proračunskom izvoru financiranja.

Također, uz razvoj kvalitete studijskih programa nastaviti ćemo unaprjeđivati produkcijsku razinu i distribuciju studentskih i istraživačkih projekata, jačati aspekt međunarodne suradnje i razmjene te u cijelosti afirmirati status ADU kao vodeće takve ustanove u regiji. Nadalje, podržat ćemo iznimno vrijednu inicijativu Odsjeka plesa i Odsjeka dramaturgije za pokretanje združenog diplomskog studija Koreografije i Dramaturgije s vodećim europskim akademijama kao partnerima, kao i inicijativu Odsjeka filmske i TV režije za pokretanje novog, interdisciplinarnog studijskog programa, koji bi studentima pružao uvid u područje *gaminga* u suradnji s Likovnom akademijom, Muzičkom akademijom, Fakultetom elektronike i računarstva i Studijem dizajna.

Na Akademiji već godinama postoji načelno suglasje o potrebi uvođenja određenog broja poslijediplomskih umjetničkih studijskih programa i poslijediplomskih međunarodnih studijskih programa. Ključni razlog za pokretanje ovih programa jest omogućavanje studentima diplomskih studija nastavak studiranja i razvoj kompetencija nakon studija, čime bi ostvarili veću konkurentnost na tržištu rada.

Poseban naglasak bit će stavljen na stvaranje uvjeta za izgradnju novih i adaptaciju postojećih prostora te primjerenu organizaciju upravljanja tim prostorima u suradnji sa svim ustrojbenim jedinicama i vanjskim partnerima.

S ciljem što bolje iskoristivosti potencijala i učinkovitijeg projektnog umrežavanja, osnovat ćemo zaseban Centar za umjetnička istraživanja i razvoj stručne prakse.

U nedavno prihvaćenom novom Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta analizirane su i ustanovljene potrebe za novim ustrojem službi ADU, poglavito onih koje se tiču sve složenije i brojnije nastavne produkcije i međunarodne suradnje. U tom smislu nužno je pokrenuti Ured za kvalitetu, Ured za međunarodnu suradnju i Centar za razvoj karijera. Budući da je Akademija prema broju korisnika manja sastavnica Sveučilišta, moguće je racionalizirati broj radnih mjesta novonastalih ureda zapošljavanjem jedne kompetentne osobe koja usporedno može voditi upravljanje kvalitetom i razvoj Karijernog centra.

Za sve navedene aktivnosti koje će se ostvariti u budućem razvoju poslovanja Akademije nemamo zatvorenu financijsku konstrukciju. K tomu, bit će potrebno i formalno razriješiti proturječnosti koje proizlaze iz zakonske regulative, a koje se izravno odnose na razvojne planove visokog umjetničkog obrazovanja na ADU. Unatoč tomu, ovaj Strateški plan poslužiti

će kao smjernica za pokretanje svih navedenih procesa koji će se prema prilikama realizirati u postocima i omjerima za koje ADU ima i /ili će osigurati potrebne uvjete.

U sadržajnom smislu, ostvareni programi u proteklom razdoblju i programi budućeg razvoja u skladu su s vizijom, misijom i strateškim ciljevima Akademije, Strategijom razvoja Sveučilišta u Zagrebu te zakonskim okvirom visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj.



# FINANCIJSKA STRATEGIJA

Akademija dramske umjetnosti najvećim je dijelom financirana sredstvima državnog proračuna rezerviranim za visoko obrazovanje. U posljednjih pet godina Akademija je znatno povećala prihode kroz različite alternativne izvore financiranja poput Javnih poziva Sveučilišta u Zagrebu, Ministarstva kulture, Hrvatskog audiovizualnog centra te u manjoj mjeri Grada Zagreba. Dodatne prihode koje

Akademija osigurava svojom djelatnošću su izbori u naslovna zvanja, školarine i participacije studenata. Strategija financiranja u budućem razdoblju usmjerit će se na potraživanje sredstava iz dodatnih izvora financiranja kroz učinkovitiju međunarodnu suradnju i apliciranje na nacionalne i međunarodne fondove poput Kreativne Europe, Erasmus+, ESF, HKO i sl.

Financijska strategija ADU iskazana je u Financijskom planu za 2018. godinu s projekcijama za 2019. godinu i 2020. godinu. Navedeni dokument dostupan je na slijedećoj poveznici: <http://masterwww.adu.hr/wp-content/uploads/2015/06/fin.plan-2018-2020.pdf>.

Prethodno izradi Financijskog plana analizirane su polazne smjernice strategije financiranja: izvori i dinamika prihoda, struktura rashoda, investicije financijskih sredstava, upravljanje novčanim tokovima, praćenje izvršenja i kontrola, izvještavanje i računovodstvo. Osim financijskog planiranja temeljem članka 27. Pravilnika o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu (NN 3 od 09.01.2015.) Akademija dramske umjetnosti objavljuje godišnje financijske izvještaje: Bilancu, Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima i Promjene u vrijednosti i obujmu imovine i obveza. Svi dokumenti o financijskom izvještavanju dostupni su na slijedećoj poveznici: <http://masterwww.adu.hr/akademija/dokumenti/dokumenti-adu/financijsko-upravljanje-obraci/>

# ANALIZA I VRJEDNOVANJE

Akademija kao sastavnica Sveučilišta u Zagrebu uz redovito godišnje praćenje i analizu financijskog poslovanja provodi dubinsku analizu svih djelatnosti kroz postupak Reakreditacije (vanjska neovisna prosudba sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu) čija je svrha [osiguravanje kvalitete](#) provedbe nastavnih programa i ostalih djelatnosti ustanove te očuvanje vjerodostojnosti kvalifikacija za koje Akademija jamči: da je sadržaj programa koherentan i na zadovoljavajućoj razini, da ga izvodi adekvatan kadar na adekvatan način, da je nastavna i istraživačka infrastruktura na zadovoljavajućoj razini. Cjelovit dokument prvog reakreditacijskog postupka ADU nalazi se na sljedećoj poveznici: [http://masterwww.adu.hr/wpcontent/uploads/2017/06/Samoanaliza\\_i\\_dokumentacija\\_za\\_vanjsku\\_neovisnu\\_prosudbu.pdf](http://masterwww.adu.hr/wpcontent/uploads/2017/06/Samoanaliza_i_dokumentacija_za_vanjsku_neovisnu_prosudbu.pdf)



**Naziv visokog učilišta:**

Akademija dramske umjetnosti

**Naziv sveučilišta u čijem se sastavu nalazi vrednovano visoko učilište:**

Sveučilište u Zagrebu

**Godina osnutka:**

1950.

**Adresa:**

Trg Republike Hrvatske 5, 10 000 Zagreb

**Telefon:**

01 4828 506

**Faks:**

01 4828 508

**Mrežna adresa:**

[www.adu.unizg.hr](http://www.adu.unizg.hr)

**E-pošta:**

[dekanat@adu.hr](mailto:dekanat@adu.hr)

**Zvanje, ime i prezime čelnika visokog učilišta:**

Izv. prof. art. Franka Perković Gamulin, dekanica

**Naziv banke i broj računa preko kojeg visoko učilište posluje:**

Zagrebačka banka; IBAN: HR4223900011100013453

