



Sveučilište u Zagrebu
Edukacijsko-rehabilitacijski
fakultet

Strateški plan razvoja

2025. – 2030.

Strategiju razvoja Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu za razdoblje od 2025. do 2030. godine donijelo je Fakultetsko vijeće Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta na 9. sjednici u akademskoj 2024./2025. godini održanoj 16. lipnja 2025. godine.

Strategiju razvoja u predloženom obliku izradila je Radna skupina u sastavu:

- izv. prof. dr. sc. Ante Bilić Prčić, dekan
- doc. dr. sc. Ana Katušić, prodekanica za znanost i međunarodnu suradnju
- izv. prof. dr. sc. Luka Bonetti, prodekan za studije i studente
- prof. dr. sc. Marijan Palmović, prodekan za poslovanje
- Ana Hećimović, mag. iur., tajnica
- prof. dr. sc. Jelena Kuvač Kraljević, predstavnica Povjerenstva za upravljanje kvalitetom
- izv. prof. dr. sc. Ivana Maurović, voditeljica CARPO-a
- izv. prof. dr. sc. Anja Miroslavljević, voditeljica CCU-a
- izv. prof. dr. sc. Gabrijela Ratkajec Gašević, voditeljica NKC-a
- prof. dr. sc. Daniela Cvitković
- prof. dr. sc. Anita Jandrić Nišević
- prof. dr. sc. Renata Martinec
- izv. prof. dr. sc. Dora Dodig Hundrić
- izv. prof. dr. sc. Gordana Hržica
- izv. prof. dr. sc. Ajana Löw Maštruko
- izv. prof. dr. sc. Marina Milković
- Matija Panić, mag. bibl., voditelj Knjižnice
- Anamarija Ivanagić, struč. spec. ing. techn. inf.

Strategija razvoja Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu razvijena je u suradnji s ostalim članovima uprave, nastavnicima i djelatnicima stručnih službi Fakulteta.

Sadržaj

1.	Uvod	1
2.	Vizija i misija	2
2.1.	Vizija	2
2.2.	Misija	2
2.3.	Struktura vrijednosti	2
3.	Analiza položaja i potencijala Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta u okruženju	5
3.1.	SWOT analiza	5
3.2.	Znanstvena izvrsnost	6
3.3.	Suradnja s gospodarstvom	7
3.4.	Kvaliteta studiranja	8
3.5.	Društvena odgovornost	9
4.	Perspektive razvoja i izazovi	11
4.1.	Znanstvena produktivnost i kvaliteta znanstvenog-istraživačkog rada	11
4.2.	Suradnja s gospodarstvom	12
4.3.	Kvaliteta studiranja	14
4.4.	Društvena odgovornost: temelj identiteta i snaga utjecaja	16
4.4.1.	Jačanje digitalizacije poslovanja ERF-a – između izazova i prilika	17
5.	Strateški i posebni ciljevi za period 2025. – 2030.	19
5.1.	Podizanje znanstvene izvrsnosti	19
5.2.	Jačanje suradnje s gospodarstvom	19
5.3.	Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja	19
5.4.	Jačanje društvene odgovornosti	19
6.	Praćenje ostvarenja strateških ciljeva	20
6.1.	Operativni plan za strateški cilj Podizanje znanstvene izvrsnosti	20
6.2.	Operativni plan za strateški cilj Jačanje suradnje s gospodarstvom	22
6.3.	Operativni plan za strateški cilj Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja	23
6.4.	Operativni plan za strateški cilj Jačanje društvene odgovornosti	24
7.	Zaključak	26

1. Uvod

Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet (ERF) Sveučilišta u Zagrebu izradio je ovaj strateški plan razvoja za razdoblje od pet godina s ciljem određivanja jasnih smjernica razvoja koje uzimaju u obzir najznačajnija društvena i gospodarska kretanja na lokalnoj, nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini. Ovaj se strateški plan odnosi na razdoblje 2025. – 2030. godine i sadrži prikaz ciljeva i aktivnosti putem kojih se Fakultet želi pozicionirati kao vodeća visokoškolska ustanova u Hrvatskoj i regiji usmjerena na razvoj edukacijske-rehabilitacije, logopedije i socijalne pedagogije.

Na samom početku ovog strateškog plana nalazi se vizija i misija Fakulteta, zajedno sa strukturom vrijednosti. Nakon toga iznose se analiza položaja i potencijala Fakulteta u unutarnjem i vanjskom okruženju, perspektive razvoja i izazova, kao i prikaz osnovnih strateških ciljeva, zajedno s pripadajućim posebnim ciljevima, aktivnostima i očekivanim rezultatima do kraja 2030. godine.

Izrazi koji se koriste u ovom strateškom planu, a koji imaju rodno značenje, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod.

2. Vizija i misija

2.1. Vizija

Vizija Sveučilišta u Zagrebu Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta je postati međunarodno prepoznata visokoškolska institucija po izvrsnosti u nastavnom i znanstveno-istraživačkom radu te profesionalnom utjecaju na okruženje u kojem djeluje.

2.2. Misija

Misija Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta je obrazovanje temeljeno na znanstvenim spoznajama edukacijske rehabilitacije, logopedije i socijalne pedagogije s ciljem uključivanja ranjivih/rizičnih skupina u zajednicu, djelujući prema pojedincu i socijalnoj okolini te utjecanje na javne politike i društvenu dobrobit, uz poštivanje načela profesionalne etičnosti i odgovornosti.

2.3. Struktura vrijednosti

Struktura vrijednosti Fakulteta temelji se na njegovoj misiji, viziji i strateškim ciljevima te odražava profesionalna, etička i društvena načela koji usmjeravaju djelovanje Fakulteta (**Slika 1**).

Jedna od temeljnih vrijednosti jest **akademska izvrsnost**. Fakultet sustavno potiče visoke standarde u obrazovanju, znanosti i stručnom radu. Kroz kvalitetne studijske programe, kompetentno nastavno i nenastavno osoblje te razvijenu znanstveno-istraživačku djelatnost, ERF osigurava studentima relevantno obrazovanje koje odgovara potrebama struke i tržišta rada.

S akademskom izvrsnošću usko je povezana **etičnost** i **profesionalnost**. Na Fakultetu se naglašava poštovanje etičkih načela u radu sa studentima, korisnicima i partnerima te se njeguje odgovoran, stručan i empatičan pristup koji je posebno važan u edukacijskom i rehabilitacijskom kontekstu.

Jedna od vrijednosti po kojoj se Fakultet posebno ističe jest **inkluzivnost** i **jednakost**. Fakultet aktivno razvija mehanizme podrške za sve studente, s naglaskom na ranjive i podzastupljene skupine, te osigurava ravnopravan pristup obrazovanju kroz prilagodbe, mentorsku podršku i sustave potpore poput Centra za podršku studentima i razvoj karijera (CARPO). Ovakav pristup ne samo da omogućava jednaka prava svim studentima, već i promiče vrijednosti raznolikosti i društvene osjetljivosti.

Snažan je i naglasak na **društvenoj odgovornosti**. Fakultet kontinuirano surađuje s lokalnom zajednicom, javnim institucijama i civilnim sektorom, te kroz brojne stručne projekte i inicijative aktivno doprinosi razvoju društvenih usluga i javnih politika. Studenti se već tijekom studija uključuju u konkretne oblike rada u zajednici, čime se razvija njihova odgovornost i svijest o ulozi struke u društvu.

Još jedna važna vrijednost Fakulteta jest **suradnja** i **partnerstvo**, kako unutar institucije, tako i s vanjskim dionicima. Fakultet njeguje kulturu dijaloga, interdisciplinarnosti i timskog rada, a kroz međunarodnu suradnju i mobilnost dodatno jača svoju otvorenost prema globalnim obrazovnim i znanstvenim tokovima.

Naposljetku, strukturu vrijednosti Fakulteta zaokružuju **otvorenost** i **transparentnost**. U komunikaciji s dionicima – osobito studentima – Fakultet se vodi načelima dostupnosti, pravovremenosti i uključenosti. Studenti su aktivno zastupljeni u upravljačkim tijelima, što potvrđuje participativni model upravljanja i stvarnu uključenost u donošenje odluka.



Slika 1: Dijagram vrijednosti ERF-a

3. Analiza položaja i potencijala Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta u okruženju

Cjelokupno djelovanje i strateški ciljevi Fakulteta za naredno razdoblje definirani su na osnovi niza strateških dokumenata koje su donijeli Vlada RH ili središnja tijela državne uprave:

1. Nacionalna razvojna strategija (NRS 2030.),
2. Strategija pametne specijalizacije za razdoblje do 2029. godine (S3 2029),
3. Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.- 2026. (NPOO),
4. Program Konkurentnost i kohezija 2021.- 2027. (PKK),
5. Plan razvoja istraživačke infrastrukture u Republici Hrvatskoj 2023. - 2027.,
6. Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO).

3.1. SWOT analiza

S ciljem realističnije razrade strateških i posebnih ciljeva te pokazatelja i aktivnosti Fakulteta u narednom razdoblju, uzet je u obzir i procijenjen utjecaj trenutnih i budućih snaga i slabosti, odnosno mogućnosti i prijetnji koje proizlaze iz unutarnjih okolnosti na Fakultetu, kao i iz lokalnog, nacionalnog i šireg međunarodnog znanstvenog, gospodarskog i društvenog okruženja. U tu svrhu izrađena je SWOT (eng. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analiza kroz četiri strateška područja.

3.2. Znanstvena izvrsnost

SNAGE	SLABOSTI
• Motiviranost, kompetentnost i iskustvo nastavnika u provođenju projekata, izvođenju doktorskih studija te organizacije znanstvenih konferencija • Izdavanje tri znanstvena časopisa • Izvođenje dvaju doktorskih studija na Fakultetu • Visoka rangiranost dva znanstvena časopisa (skupina a1 časopisa) • Časopis Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja rangirana u treći kvartil (Q3) • Uvrštavanje časopisa Kriminologija i socijalna integracija u Scopus citatnu bazu • Kapacitet za interdisciplinarna istraživanja i društveno relevantna istraživanja • Studenti motivirani za znanstveni rad • Financiranje izdavanja znanstvenih radova u otvorenom pristupu • Financiranje istraživačkog rada na poslijediplomskim studijima • Osnivanje tijela koje brine za znanstveno-istraživačku djelatnost Fakulteta - Odbor za znanstveno-istraživačku djelatnost • Održavanje Dana doktoranada i radionica koje pridonose jačanju znanstvenih i stručnih kompetencija djelatnika i studenata ERF-a. • Uspostavljanje laboratorija na Fakultetu	• Manji broj radova objavljenih u Q1 i Q2 • Fakultet je nositelj relativno malog broja kompetitivnih projekata • Relativno mali broj doktoranada uključen u znanstvene projekte Fakulteta • Prostorna ograničenja i slaba opremljenost laboratorija • Nepostojanje plana o održivosti rezultata projektnih istraživanja
PRILIKE	PRIJETNJE
• Dobri međunarodni kontakti i suradnja • Velik interes za partnerstva s Fakultetom • Uspostavljanje suradnje s dionicima javnog i nevladinog sektora u provođenju istraživanja • UNIC projekti • Programsko financiranje • Sudjelovanje nastavnika u COST projektima • NKC kao kohortna baza i baza podataka	• Nedostatni kapaciteti za administrativno i financijsko praćenje projekata • Nedovoljne mogućnosti zapošljavanja administrativnog osoblja na neodređeno vrijeme • Preopterećenost nastavnika nastavnim i administrativnim obavezama • Nedostatan broj znanstvenika u znanstvenim poljima i temama znanstvenih Istraživanja • Neodrživost ishoda projekta zbog neulaganja u njihovu održivost po završetku projekta • Nemogućnost zadržavanja asistenata koji su zaposleni na znanstvenim projektima

3.3. Suradnja s gospodarstvom

SNAGE	SLABOSTI
• Kvalitetan znanstveni, nastavni i stručni rad • Tradicija i ugled Fakulteta • Sve veća potreba za transferom znanja i proizvoda u gospodarstvo • Aktivna uloga CCU-a u diseminaciji kompetencija i vještina prema dionicima u gospodarstvu • Implementacija znanstvenih spoznaja u gospodarstvo izvan projektnih okvira • Kvalitetna povezanost s knjižničarskom zajednicom na nacionalnoj razini	• Mali broj uspostavljenih projekata suradnje s gospodarstvom • Nefleksibilnost u provođenju projekata s gospodarstvom zbog razlika u upravljačkoj politici dvaju sustava • Mali broj ugovorenih znanstvenih i istraživačkih usluga na slobodnom tržištu • Slaba svijest nastavnog osoblja Fakulteta o inovacijama, transferu tehnologija i upravljanju intelektualnim vlasništvom • Nesustavnost u brizi za vidljivost i prepoznatljivost Fakulteta prema potencijalnim dionicima u gospodarstvu • Neprepoznatost važnosti jačanja veze s gospodarstvom preko ALUMNI udruge Fakulteta
PRILIKE	PRIJETNJE
• Dostupnost financiranja • Uključenost nastavnika i stručnog osoblja u rad stručnih tijela od nacionalnog i regionalnog značaja • Veće pridavanje značaja cjeloživotnog obrazovanja kroz povezivanje sustava visokog obrazovanja i gospodarstva • NKC kao prilika za razvoj suradnje s gospodarstvom • Sve veća suradnja s privatnim sektorom u obliku projekata transfera znanja i tehnologija (npr. kroz IRI-2 projekt, projektni poziv Inovacijski vaučeri za MSP-ove)	• Preopterećenost nastavnog i stručnog osoblja administrativnim obavezama • Nedefiniranost uloge Fakulteta u mogućim suradnjama s gospodarstvom • Neuspostavljeni sustav upravljanja intelektualnim vlasništvom • Nedostatno znanje i kapaciteti za prijavu projekata u suradnji s gospodarstvom

3.4. Kvaliteta studiranja

SNAGE	SLABOSTI
• Kompetentni nastavnici • Povoljan omjer nastavnik/student • Visok interes srednjoškolaca za studijske programe • Kvalitetan rad stručnih službi • Nastavno-klinički centar ERF-a kao nastavna baza • CARPO kao jedinica pružanja podrške studentima • Uspostavljena koordinacija za podršku studentima i studentima s invaliditetom • Ured za međunarodnu suradnju • Dostupnost informatičke opreme • Uspostavljeni informacijski sustavi za podršku poslovnim procesima povezanim s nastavom i praćenjem tijeka studiranja nastavnika • Kontinuirano uspješno djelovanje studentskih udruga na Fakultetu • Financijska podrška studentskim aktivnostima (studentske konferencije i sl.) • Mentorska podrška studentima (mentori godina, Dan bruća, Dan projekata) • Studenti zastupljeni u tijelima Fakulteta • Značajan broj studenta sudjeluje u međunarodnoj mobilnosti (studijski boravak, stručna praksa) • Kontinuirano povećanje broja mobilnosti nastavnog osoblja • Značajan broj mobilnosti nenastavnog osoblja • Redovno održavanje Info dana za studente i nastavnike i informiranje o mogućnostima mobilnosti • Uključivanje studenata u znanstveno-nastavne i stručne aktivnosti Fakulteta • Otvorena, pravovremena i dostupna komunikacija nastavnika sa studentima • Institucijski repozitorij ocjenjivanih radova • Kvalitetan rad i dostupnost knjižnice i čitaonice u dvosmjenskom radu • Sufinanciranje dijela troškova nastavnih aktivnosti (dislocirane vježbe; sanitarne knjižnice)	• Zastarjelost studijskih programa • Nedostatni kapaciteti predavaonica • Premali prostor knjižnice i čitaonice • Nedostatak vlastitih udžbenika i skripti • Oklijevanje nastavnika da prijeđu na višu razinu uporabe e-učenja • Regionalna centraliziranost izvođenja praktičnog dijela nastave • Neujednačenost praćenja prakse studenata • Nedostatan broj kolegija na engleskom jeziku • Mali broj nastavnika uključen u mentorstva na doktorskoj razini • Nedostatne kompetencije za mentoriranje doktorskih studenata • Neuređeni prostori predviđeni za boravak studenata i doktoranada

PRILIKE	PRIJETNJE
• Potražnja za studijima ERF-a • Odobreni standardi kvalifikacija • Osvremenjivanje metoda poučavanja • Dostupnost novih i inovativnih tehnologija za učenje • Dostupne edukacije za unaprjeđenje kompetencija nastavnika i studenata • Pojedini nastavnici ERF-a kompetentni za održavanje radionica o e-učenju • Dosadašnja uspješna nacionalna i međunarodna suradnja nastavnika • Financiranje izdavačke djelatnosti i logistička podrška Odbora za izdavačku djelatnost • Prenamjena prostora Fakulteta u prostorije za boravak studenata	• Preopterećenost nastavnika nenastavnim obavezama • Izostanak stimuliranja izvođenja kolegija na engleskom jeziku • Nemotiviranost nastavnika za usavršavanjem u području suvremenih i online metoda poučavanja • Prevelika opterećenost u administrativnim poslovima povezanim s nastavnim procesom

3.5. Društvena odgovornost

SNAGE	SLABOSTI
• Kompetentni i motivirani nastavnici i stručni suradnici • Kompetentno nenastavno osoblje u stručnim službama • NKC prepoznat kao mjesto kliničke izvrsnosti • Dugogodišnja tradicija programa cjeloživotnog obrazovanja koji odgovaraju na izazove u društvu • Istraživanja koji odgovaraju na aktualne društvene izazove • Aktivna uloga u kreiranju javnih politika • Rad u međunarodnim stručnim tijelima • Povezanost s visokim učilištima koja su prošla proces digitalne transformacije • Popularizacija znanosti	• Nedovoljni prostorni kapaciteti • Fakultetski propisi zahtijevaju osuvremenjivanje • Otpor promjeni internih procesa i uvođenju novih tehnologija • Niska razina integracije digitalnih tehnologija • Nepostojanje plana za digitalnu transformaciju poslovanja • Nepostojanje sustavnog pristupa razvoju digitalnih kompetencija zaposlenika • Nedostatna administrativna i računovodstvena podrška razvoju programa cjeloživotnog obrazovanja • Nedostatak plana sustavne vidljivosti Fakulteta
PRILIKE	PRIJETNJE
• Velik interes različitih ustanova i udruga za partnerstvo s Fakultetom u stručnim projektima • Interes za specijalizacije i programe cjeloživotnog obrazovanja Fakulteta	• Brzi tehnološki napredak može produbiti postojeći zaostatak u digitalizaciji poslovanja • Spora ili neadekvatna institucionalna prilagodba novim zakonodavnim i društvenim zahtjevima

- Postojeću ulogu kreatora javnih politika iskoristiti za uspostavljanje suradnji za jačanje aktivnosti od nacionalnih značaja
- Postojeća istraživanja kao argumentirani okvir u rješavanju društvenih izazova
- Dostupnost obrazovnih programa za stjecanje odgovarajućih digitalnih kompetencija
- Velika motiviranost nastavnika i studenata u popularizaciji znanosti

4. Perspektive razvoja i izazovi

4.1. Znanstvena produktivnost i kvaliteta znanstvenog-istraživačkog rada

Znanstvena izvrsnost na Fakultetu se oblikuje kroz sinergiju dugogodišnje stručnosti, društvene odgovornosti i sve izraženije internacionalizacije. SWOT analiza znanstvene djelatnosti Fakulteta pruža temeljitu sliku postojećih kapaciteta, prilika, ali i ograničenja s kojima se Fakultet suočava u nastojanjima da dodatno unaprijedi svoju znanstvenu prepoznatljivost.

Jedna od najsnažnijih odlika Fakulteta leži u visokoj motiviranosti i kompetentnosti nastavnog kadra. Nastavnici i suradnici iskazuju kontinuiranu angažiranost u provedbi znanstvenih projekata, mentoriranju doktorskih studenata te organizaciji znanstvenih skupova, čime doprinose oblikovanju poticajne istraživačke klime. Izdavanje tri znanstvena časopisa – unatoč izazovima vezanima uz vidljivost – dodatno potvrđuje institucionalnu predanost razvoju znanstvene komunikacije, a uvrštavanje časopisa Kriminologija i socijalna integracija 2024. u Scopus bazu te rangiranje časopisa Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja u treći kvartil (Q3) znak je napretka prema međunarodnim standardima.

Poseban potencijal Fakulteta ogleda se u njegovoj interdisciplinarnoj orijentaciji i sposobnosti povezivanja znanstvenih tema s društveno relevantnim problemima i potrebama. Upravo na tom polju Fakultet ima snažnu mrežu suradnika iz javnog i nevladinog sektora, što predstavlja iznimnu priliku za razvoj primijenjenih istraživanja te prijavu kompetitivnih projekata.

Međutim, unatoč istaknutim snagama, znanstvena izvrsnost suočava se s nizom slabosti koje je potrebno sustavno adresirati. Relativno nizak broj radova objavljenih u časopisima najvišeg ranga (Q1 i Q2), ograničen broj znanstvenih projekata u kojima Fakultet ima vodeću ulogu te niska

uključenost doktoranada u znanstveni rad ukazuju na prostor za unapređenje strategija i mehanizama podrške istraživačima.

Usto, administrativni i infrastrukturni izazovi – poput preopterećenosti Etičkog povjerenstva, nedovoljno razvijene administrativno-tehničke podrške za projektno upravljanje te ograničenog laboratorijskog prostora – predstavljaju ozbiljne prijetnje održivosti znanstvene djelatnosti. Ovi problemi nisu isključivo rezultat unutarnjih slabosti, već su i posljedica sistemskih ograničenja u okviru sveučilišnog i nacionalnog znanstvenog okvira, posebice u kontekstu financiranja i zapošljavanja.

S druge strane, Fakultet ima iznimne razvojne mogućnosti. Aktivno sudjelovanje u međunarodnim inicijativama poput UNIC projekata, programsko financiranje, rastući interes za partnerstva te angažman u COST projektima otvaraju vrata znanstvenoj umreženosti i razmjeni znanja. Uloga Nastavnog kliničkog centra (NKC) kao baze za longitudinalna istraživanja može biti važan strateški iskorak prema razvoju znanstvenih projekata visokog utjecaja.

Sustavno jačanje znanstvenih potencijala, osnaživanje znanstvene podrške, mentorstva mladih istraživača, kao i ulaganje u istraživačku infrastrukturu i podizanje kvalitete publikacija preduvjet je za daljnje pozicioniranje Fakulteta kao relevantnog znanstvenog aktera u nacionalnim i međunarodnim okvirima.

4.2. Suradnja s gospodarstvom

Jedna od temeljnih zadaća Fakulteta, da realizacijom znanstvenih istraživanja i stručnog rada te primjenom postignutih rezultata izravno doprinosi, potiče i usmjerava razvoj strateških gospodarskih grana u okruženju, treba biti još naglašenija nego do sada. Iako je glavnina projekata koji se provode na Fakultetu primijenjene naravi, oni se u manjoj mjeri provode kroz formaliziranu suradnju i partnerstvo s gospodarskim subjektima. Istraživačke aktivnosti u najvećoj mjeri završavaju objavom

rezultata u znanstvenim časopisima i diseminacijom standardnim kanalima, dok su uspješno realizirani kolaborativni projekti u partnerstvu s gospodarskim subjektima dobiveni na kompetitivnim natjecajima, koji za rezultat imaju formalizirani transfer znanja, tehnologija ili različitih oblika intelektualnog vlasništva, u pravilu rijetki te ih je potrebno pojačati.

Pored ekstrinzičnih utjecaja kao što su mali broj gospodarskih subjekata u lokalnim i nacionalnim okvirima dovoljnih financijskih kapaciteta za sufinanciranje sudjelovanja u takvim projektima, kao čimbenici koji ponajviše doprinose takvom stanju su nedostatak financijskih sredstava za sufinanciranje različitih aktivnosti pripreme prijave i provođenja kolaborativnih projekata s gospodarstvom, nepotpuni administrativno-pravni okvir na Fakultetu za komercijalizaciju rezultata vlastitih istraživanja i nedovoljna vidljivost i prepoznatljivost Fakulteta te njegovih kompetencija i mogućnosti za suradnju i transfer znanja, tehnologija ili različitih oblika intelektualnog vlasništva među gospodarskim subjektima.

Unatoč jakim temeljima, Fakultet se suočava s nizom unutarnjih slabosti koje ograničavaju opseg i učinkovitost suradnje s gospodarstvom. Nedovoljna osviještenost o važnosti inovacija, transfera tehnologije i upravljanja intelektualnim vlasništvom ukazuje na potrebu za dodatnim edukacijama i jačanjem organizacijske kulture. Vidljivost Fakulteta u gospodarskom sektoru nije sustavno razvijana, a potencijal ALUMNI udruge kao poveznice s privatnim sektorom ostaje neiskorišten. U kombinaciji, ove slabosti sugeriraju da je potrebno jačanje strateškog komuniciranja prema gospodarstvu.

Stoga je u narednom razdoblju jedan od prioriteta osnažiti kapacitete za identifikaciju, zaštitu i komercijalizaciju intelektualnog vlasništva nastalog kao rezultat znanstveno-istraživačkog rada. Također će mjere biti usmjerene na jačanje tržišne prepoznatljivosti Fakulteta kao partnera za razvoj socijalnih inovacija i programa.

4.3. Kvaliteta studiranja

Kvaliteta studiranja na Fakultetu predstavlja temelj akademske izvrsnosti, profesionalnog razvoja studenata i dugoročne prepoznatljivosti Fakulteta u nacionalnom i međunarodnom obrazovnom prostoru.

Fakultet se može pohvaliti nizom institucionalnih prednosti koje izravno utječu na pozitivno iskustvo studiranja. Među ključnim snagama ističu se kompetentni nastavnici te povoljan omjer nastavnika i studenata.

Studentima je dostupna visokokvalitetna administrativna i savjetodavna podrška kroz studentske referade, Centar za podršku studentima i razvoj karijera (CARPO) i koordinacija za podršku studentima s invaliditetom, čime se osigurava inkluzivno i podržavajuće okruženje. Značajan broj studenata sudjeluje u međunarodnoj mobilnosti (studijski boravak, stručna praksa). U okviru ERASMUS + programa uspostavljene su dugogodišnje, uspješne suradnje s partnerskim sveučilištima.

Znatno pridonosi i Nastavno-klinički centar (NKC) kao jedinstvena nastavna baza za povezivanje teorije i prakse. U kombinaciji s e-učenjem, ISVU sustavom, dostupnom informatičkom opremom i institucijskim repozitorijem završnih radova, studentima je omogućen pristup obrazovanju koje prati suvremene standarde digitalne pedagogije.

Zastupljenost studenata u fakultetskim tijelima te financijska podrška studentskim aktivnostima, omogućuju aktivno sudjelovanje studenata u razvoju zajednice, dok čitaonica i knjižnica u dvosmjenskom radu dodatno podržavaju iskustvo studiranja.

U vanjskom okruženju Fakultet ima brojne razvojne prilike. Prije svega, rastuća potražnja za studijskim programima potvrđuje relevantnost fakultetskog usmjerenja. Odobreni standardi kvalifikacija, kao i dostupne edukacije za unaprjeđenje nastavničkih i studentskih kompetencija, pružaju čvrst okvir za modernizaciju nastavnih procesa.

Nastavnici koji su kompetentni za e-učenje, te koji već imaju uspostavljene međunarodne suradnje, omogućuju Fakultetu da ojača svoju prisutnost u nacionalnom i internacionalnom akademskom okruženju. Financiranje

izdavaštva te prenamjena prostora u studentske zone dodatno mogu povećati kvalitetu i atraktivnost studiranja.

Unatoč brojnim snagama i prilikama, Fakultet se suočava i s nizom unutarnjih izazova. Na prvome mjestu je zastarjelost studijskih programa, koji ne odražavaju u potpunosti promjene u struci i društvu. Nedostatni kapaciteti predavaonica, neuređeni prostori za boravak studenata, te nedostatak vlastitih udžbenika i skripti, umanjuju kvalitetu nastave i studentski doživljaj prostora u kojem se obrazuju.

Značajna prepreka je i oklijevanje dijela nastavnika da prijeđu na višu razinu primjene e-učenja, unatoč dostupnim resursima. Također, regionalna centraliziranost praktične nastave i neujednačenost njezina praćenja dovode do nejednakih iskustava među studentima. Uz to, nedostatak kolegija na engleskom jeziku ograničava mogućnosti internacionalizacije, a mali broj nastavnika kompetentnih za mentorstvo na doktorskoj razini usporava akademski razvoj i prijenos znanstvenih praksi na mlađe generacije.

U kontekstu prijetnji, najizraženiji izazov je preopterećenost nastavnika nenastavnim obvezama, što ostavlja manje prostora za nastavni i znanstveni rad te izgradnju inovativnog kurikula. Izvođenje tek nekolicine kolegija na engleskom jeziku direktno ugrožava međunarodnu konkurentnost i mogućnost privlačenja stranih studenata. Slično tome, nemotiviranost dijela nastavnika za usavršavanje u suvremenim metodama poučavanja dovodi do zastoja u modernizaciji nastave i slabljenja prilagodbe suvremenim obrazovnim trendovima.

SWOT analiza jasno pokazuje da Fakultet raspolaže nizom resursa i kompetencija koji čine temelj za kvalitetno studiranje. Međutim, daljnji napredak zahtijeva odlučne iskorake u modernizaciji nastavnog sadržaja, digitalizaciji, internacionalizaciji i prostornom unaprjeđenju. Ključno je istodobno jačati podršku nastavnicima i sustavno motivirati njihovo uključivanje u profesionalni razvoj, kako bi mogli odgovoriti izazovima suvremenog visokog obrazovanja.

4.4. Društvena odgovornost: temelj identiteta i snaga utjecaja

Fakultet, s obzirom na svoj specifični položaj u znanstvenom i društvenom polju, ima izrazito važnu i višedimenzionalnu ulogu u procesu društvene odgovornosti. Fakultet okuplja kompetentne i motivirane nastavnike i stručnjake te studente, koji aktivno sudjeluju u kreiranju javnih politika, istraživanjima usmjerenim na rješavanje društvenih izazova te u popularizaciji znanosti. Nastavno-klinički centar Fakulteta prepoznat je kao prostor kliničke izvrsnosti, pri čemu se znanstvene i stručne spoznaje direktno prenose na dionike u društvu. Osim toga, obrazovni programi Centra za cjeloživotno učenje (CCU) ukazuju na prilagodljivost Fakulteta potrebama društva.

Fakultet relativno uspješno surađuje s javnim sektorom, odnosno tijelima državne uprave i javne vlasti te lokalne samouprave. Sudjelovanjem u projektima, radnim skupinama, povjerenstvima i drugim formalnim oblicima suradnje uspostavljenim od strane tijela državne uprave i ostatka javnog sektora, znanstvenici i stručnjaci Fakulteta svojim znanjem i ekspertizom značajno doprinose rješavanju različitih pitanja od javnog interesa.

Društvena relevantnost Fakulteta jasno je vidljiva i kroz prilike u vanjskom okruženju. Tu je, prije svega, velik interes različitih ustanova i udruga za partnerstva, što otvara vrata za stručne i razvojne projekte u zajednici. Dodatno, interes za specijalizacije i programe cjeloživotnog obrazovanja potvrđuje povjerenje javnosti u kompetencije koje Fakultet nudi.

Kako bi se navedeno sustavno razvijalo, potrebno je osvijestiti i slabosti koje koče puni potencijal društvene odgovornosti. Prije svega, postoji nedovoljna prepoznatljivost važnosti sustavne popularizacije znanosti, što smanjuje vidljivost Fakulteta kao ključnog društvenog aktera. Također nedostaje administrativna i računovodstvena podrška razvoju programa cjeloživotnog obrazovanja, koja bi osigurala održivost programa i povećala učinkovitost rada.

Namjera je Fakulteta u narednom razdoblju povećanjem aktivnosti popularizacije znanosti utjecati na vidljivost Fakulteta te osigurati održivost obrazovnih programa cjeloživotnog obrazovanja.

4.4.1. Jačanje digitalizacije poslovanja ERF-a – između izazova i prilika

Jačanje digitalizacije poslovanja ne predstavlja samo tehničku nadogradnju, već strateški iskorak prema učinkovitijem i transparentnijem akademskom okruženju. Pojedini radni procesi relativno su zastarjeli i obavljaju se na tradicionalan, „analogan“ način, što umanjuje brzinu i učinkovitost poslovanja i povezivanja te upravljanja podacima.

Fakultet već posjeduje određene elemente koji mogu biti snažan temelj za digitalni iskorak. Postojeća osnovna digitalna infrastruktura, kompetentni i motivirani zaposlenici te svijest dijela njih o potrebi digitalne modernizacije predstavljaju važan kapital. Dodatno, otvorenost dijela zaposlenika za profesionalno usavršavanje i dobra povezanost s drugim visokim učilištima – osobito onima koji su već prošli proces digitalne transformacije – otvaraju prostor za usvajanje dobrih praksi i učinkovit prijenos znanja.

Unatoč pozitivnim pretpostavkama, Fakultet se suočava s nizom unutarnjih slabosti koje otežavaju digitalizaciju. Posebno je zabrinjavajuće nisko integrirana uporaba digitalnih tehnologija i fragmentirana razina digitalne pismenosti među zaposlenicima. Otpor prema promjenama, izostanak formalnog plana za digitalnu transformaciju, kao i nedostatak sustavne edukacije dodatno kompliciraju provedbu bilo kakvih digitalnih inicijativa. Ograničeni financijski i kadrovski kapaciteti predstavljaju izazov koji traži strateško planiranje i pametno upravljanje resursima.

U širem okruženju postoje brojne prilike koje Fakultet može iskoristiti. Posebno se ističe dostupnost bespovratnih sredstava za digitalnu transformaciju, koja mogu poslužiti kao financijski temelj za unaprjeđenje infrastrukture i edukaciju kadra. Također, tržište nudi sve više programa za stjecanje digitalnih kompetencija, a dostupnost suvremenih alata omogućava brže i učinkovitije digitalno osposobljavanje. Jačanjem ljudskih

kapaciteta, Fakultet može postaviti održive temelje digitalne tranzicije, usmjerene ka inkluzivnosti i kvalitetnijoj administraciji.

Namjera je Fakulteta u narednom razdoblju povećati ulaganja u digitalnu komponentu svog poslovanja, što uključuje razvoj digitalnih vještina zaposlenika i digitalne infrastrukture, kako bi povećao brzinu, učinkovitost, sigurnost i transparentnost cjelokupnog poslovanja.

5. Strateški i posebni ciljevi za period 2025. – 2030.

5.1. Podizanje znanstvene izvrsnosti

- 5.1.1. Povećavanje sudjelovanja u kompetitivnom projektnom financiranju
- 5.1.2. Jačanje međunarodne znanstvene suradnje
- 5.1.3. Jačanje ljudskih potencijala za znanstveni rad
- 5.1.4. Jačanje ljudskih potencijala stručnih službi
- 5.1.5. Unaprjeđenje istraživačke infrastrukture
- 5.1.6. Doprinos otvorenoj znanosti

5.2. Jačanje suradnje s gospodarstvom

- 5.2.1. Unaprjeđenje institucijskog upravljanja intelektualnim vlasništvom
- 5.2.2. Unaprjeđenje pružanja znanstvenih i istraživačkih usluga na slobodnom tržištu, uključujući usluge razvoja obrazovanja

5.3. Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

- 5.3.1. Unaprjeđenje studija
- 5.3.2. Usmjeravanje studijskih programa prema razvoju vještina koje jačaju konkurentnost na tržištu rada

5.4. Jačanje društvene odgovornosti

- 5.4.1. Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti
- 5.4.2. Digitalizacija poslovanja
- 5.4.3. Popularizacija znanosti

6. Praćenje ostvarenja strateških ciljeva

Ostvarenje dugoročnih strateških ciljeva pratit će se putem pokazatelja. Za kraća razdoblja i svaki posebni cilj definirat će se programski pokazatelji i konkretni mjerljivi ishodi, a po potrebi uvoditi i novi pokazatelji ostvarenja strateških ciljeva.

Provedbe Strateškog plana razvoja prati se na godišnjoj razini kroz izvještaje Fakulteta.

6.1. Operativni plan za strateški cilj Podizanje znanstvene izvrsnosti

Posebni cilj	Mjere i aktivnosti	Pokazatelji rezultata
5.1.1. Povećavanje sudjelovanja u kompetitivnom projektnom financiranju	- Izrada Pravilnika o znanstvenoj-istraživačkoj djelatnosti Fakulteta - Sustavno informiranje o aktualnim projektnim pozivima - Poticanje i potpora znanstvenicima u planiranju, osmišljavanju i prijavi projektnih prijedloga - Poticanje objave u časopisima visoke kategorije	- Broj uspješnih projektnih prijava na kompetitivne izvore financiranja (od čega: međunarodni programi) - Vrijednost kompetitivnih znanstvenih projekata (od čega: međunarodni programi) - Broj znanstvenih radova u bazama SCOPUS i WoS te međunarodno recenziranim zbornicima - Broj znanstvenih radova u Q1 i Q2

Posebni cilj	Mjere i aktivnosti	Pokazatelji rezultata
5.1.2. Jačanje ljudskih potencijala za znanstveni rad	- Kontinuirano usavršavanje znanstvenika - Organizacija edukacija za istraživače i doktorske studente - Veća podrška doktorskim studentima izvan institucije u objavljivanju i diseminaciji istraživačkih rezultata	- Broj znanstvenika koji su stekli poslijediplomsku kvalifikaciju ili završili postdoktorsko usavršavanje izvan matičnog javnog visokog učilišta - Broj završenih doktorata (od čega: doktorati međunarodnih doktoranada) - Broj znanstvenika zaposlenih na teret namjenskih/vlastitih sredstava
5.1.3. Jačanje ljudskih potencijala stručnih službi	- Edukacije za osoblje vezano uz financijsko upravljanje projektima - Poduzimanje aktivnosti s ciljem zapošljavanja stručnog i administrativnog osoblja	- Broj pohađanih i održanih edukacija u svrhu jačanja potencijala stručnih službi - Broj projektnih prijava koje su ostvarene u suradnji sa stručnim službama
5.1.4. Unaprjeđenje istraživačke infrastrukture	- Nabava nove opreme za istraživanja - Nadogradnja postojeće opreme za istraživanje - Uspostavljanje razvoja digitalnih baza podataka - Uspostavljanje sustava mjera održivosti rezultata istraživanja	Iznos ukupnog ulaganja Fakulteta u istraživačku opremu iz vlastitih sredstava
5.1.5. Doprinos otvorenoj znanosti	- Financiranje objava u otvorenom pristupu - Promicanje uporabe repozitorija i otvorenih baza podataka - Organiziranje edukacija o otvorenoj znanosti	- Broj provedenih mjera i uvedenih alata za poticanje politike otvorene znanosti - Udio radova s otvorenim pristupom u ukupnom broju radova objavljenih u bazi Scopus i WoS

6.2. Operativni plan za strateški cilj Jačanje suradnje s gospodarstvom

Posebni cilj	Mjere i aktivnosti	Pokazatelji rezultata
5.2.1. Unaprjeđenje institucijskog upravljanja intelektualnim vlasništvom	- Usavršavanje osoblja (tečajevi, radionice, usavršavanje na drugim institucijama) o pravima i postupcima vezano za intelektualno vlasništvo - Identifikacija uspješnih primjera dobre prakse u razvoju inovacija - Osnivanje baze primjera dobre prakse u razvoju inovacija - Osnivanje Radnog tijela s ciljem izrade Pravilnika o upravljanju intelektualnim vlasništvom Fakulteta - Uspostavljen pravni okvir za komercijalizaciju rezultata istraživanja i zaštitu intelektualnog vlasništva Fakulteta u skladu s Nacionalnim smjernicama za transfer tehnologije i znanja	- Baza primjera dobre prakse - Broj pokrenutih projekata prijenosa rezultata istraživanja u svrhu korištenja u razvoju i komercijalizaciji novih usluga.
5.2.2. Unaprjeđenje pružanja znanstvenih i istraživačkih usluga na slobodnom tržištu, uključujući usluge razvoja obrazovanja	- Identificiranje znanstveno-istraživačkih usluga na Fakultetu - Mapiranje znanstvenih i istraživačkih usluga koje Fakultet može ponuditi tržištu - Nagrađivanje uspješnosti znanstvenika i ostalog osoblja u pružanju znanstvenih i istraživačkih usluga na slobodnom tržištu	Broj formalnih suradnji s gospodarskim subjektima

6.3. Operativni plan za strateški cilj Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

Posebni cilj	Mjere i aktivnosti	Pokazatelji rezultata
5.3.1. Unaprjeđenje studija	- Poticanje projektne nastave na studijskim programima - Poticanje diseminacije rezultata projektne nastave (Dan projekata, konferencije u organizaciji Fakulteta) - Pohađanje obrazovnih programa jačanja nastavničkih kompetencija - Organiziranje obrazovnih programa za jačanje nastavničkih i mentorskih kompetencija	- Broj uvedenih inovativnih metoda - Broj nastavnika koji su sudjelovali u obrazovnim programima jačanja nastavničkih kompetencija
5.3.2. Usmjeravanje studijskih programa prema razvoju vještina koje jačaju konkurentnost na tržištu rada	- Definiranje hodograma aktivnosti i smjernica za izradu novih studijskih programa - Izrada novih studijskih programa usklađeni s Hrvatskim klasifikacijskim okvirom	Broj studijskih programa koji su usklađeni s Hrvatskim klasifikacijskim okvirom

6.4. Operativni plan za strateški cilj Jačanje društvene odgovornosti

Posebni cilj	Mjere i aktivnosti	Pokazatelji rezultata
5.4.1. Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti	- Održavanje radionica ili predavanja na temu promicanja jednakosti i ravnopravnosti za svo osoblje Fakulteta i za studente - Radovi na unaprjeđenju pristupačnosti fizičke infrastrukture Fakulteta - Sudjelovanje zaposlenika na programima stručnog usavršavanja vezanih za poslove u opisu radnog mjesta - Kreiranje programa cjeloživotnog obrazovanja usklađenih s Hrvatskim klasifikacijskim okvirom - Razvoj i provedba mentorskih i drugih programa/aktivnosti podrške za studente iz podzastupljenih i ranjivih skupina - Praćenje zapošljivosti studenata iz podzastupljenih i ranjivih skupina - Provođenje istraživanja o dobrobiti studenata, s naglaskom na specifične potrebe podzastupljenih i ranjivih skupina	- Broj poduzetih mjera za promicanje kulture jednakosti i ravnopravnosti - Broj provedenih radova za unaprjeđenje pristupačnosti fizičke infrastrukture Fakulteta - Broj zaposlenika koji su završili akreditirane programe stručnog usavršavanja koji su vezani za uspješno obavljanje poslova iz opisa radnog mjesta - Broj programa cjeloživotnog obrazovanja koji su usklađeni s Hrvatskim klasifikacijskim okvirom - Broj mentorskih i drugih programa/aktivnosti podrške - Broj provedenih sustavnih istraživanja zapošljivosti i karijernih potreba ranjivih skupina studenata - Broj provedenih istraživanja studentske dobrobiti i identificiranih preporuka za unaprjeđenje uvjeta studiranja

Posebni cilj	Mjere i aktivnosti	Pokazatelji rezultata
5.4.2. Digitalizacija poslovanja	- Poticanje razvoja digitalnih kompetencija nastavnika i ostalih djelatnika - Unaprjeđenje digitalne infrastrukture Fakulteta (serveri s bazama podataka, interni sustavi za komunikaciju, sustavi za obradu i dijeljenje podataka i sl.) - Digitalizacija protoka i pristupa informacijama u poslovanju Fakulteta (digitalizacija rutinskih procesa i zapisa, digitalna baza stručne prakse, uspostava digitalnih rješenja za bržu obradu podataka i sl.) - Digitalizacija poslovanja CCU-a (npr. web shop za edukacije) - Digitalizacija procesa prijenosa znanja i informacija te prisutnosti i djelovanja u javnosti (npr. specijalizirane platforme, društvene mreže i sl.)	Iznos vlastitih sredstava utrošen na projekte s ciljem digitalne transformacije poslovanja
5.4.3. Popularizacija znanosti	- Poticanje prijenosa znanja proizašlih iz znanstvenog i stručnog rada na Fakultetu različitim interesnim skupinama i općoj javnosti kroz radionice, seminare, predavanja i sl. i nastupe u medijima - Povećanje vidljivosti ključnih djelatnosti, kompetencija i kvalifikacija te rezultata znanstvenog i stručnog rada na mrežnoj stranici Fakulteta - Povećanje vidljivosti Fakulteta na društvenim mrežama - Izrada komunikacijske strategije Fakulteta	Broj aktivnosti popularizacije znanosti (predavanja, radionice, okrugli stolovi, nastupi u medijima i objave na društvenim mrežama, itd.)

7. Zaključak

Strateški plan razvoja Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta za razdoblje 2025. – 2030. predstavlja sveobuhvatan okvir za sustavno unaprjeđenje ključnih područja djelovanja Fakulteta – znanstvene izvrsnosti, suradnje s gospodarstvom, kvalitete studiranja i društvene odgovornosti. Vizija Fakulteta usmjerena je na međunarodno prepoznatu izvrsnost, dok je misija jasno ukorijenjena u društvenoj uključenosti i profesionalnoj etičnosti.

Dokument se temelji na analitičkom pristupu, uključujući SWOT analizu i usklađivanje s nacionalnim strateškim dokumentima, te iznosi konkretne ciljeve i operativne mjere koje omogućuju praćenje razvoja. Planirani su koraci za jačanje istraživačke infrastrukture, povećanje vidljivosti i komercijalizacije znanstvenih rezultata, modernizaciju studijskih programa te digitalnu transformaciju poslovanja.

Navedeno svakako podrazumijeva timski rad i interakciju na svim razinama te uključenost što većeg broja djelatnika Fakulteta u proces provedbe i odgovornosti za ostvarivanje definiranih mjera i aktivnosti te postavljenih ciljeva.

Temeljem izrađene Strategije bit će razrađeni Akcijski plan provođenja Strategije razvoja. Akcijski plan će sadržavati sljedeće elemente: 1. pregled prioriternih ciljeva; 2. precizne pokazatelje i ciljne vrijednosti za svaki cilj; 3. rokove za realizaciju ciljeva; 4. popis aktivnosti kojima će se realizirati pojedini ciljevi i 5. odgovorne osobe za provođenje aktivnosti.

Kontinuirano će se izvještavati zaposlenici Fakulteta o relevantnim informacijama vezanim uz pojedina područja Strategije na godišnjoj razini, preispitivati i po potrebi korigirati i dopunjavati formulaciju ciljeva, pokazatelja i ciljnih vrijednosti čime će se osigurati dosljedna provedba Strategije.

Dosljednom realizacijom strateških ciljeva Strategije razvoja Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta ostvarivat će se misija i vizija Fakulteta, osigurati kontinuitet strukture vrijednosti te omogućiti značajniji iskoraci u ključnim djelatnostima Fakulteta.