

# foi

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET  
ORGANIZACIJE I  
INFORMATIKE  
VARAŽDIN



## *Strateški plan razvoja FOI-a 2010.-2014. (skraćena verzija)*



Varaždin, studeni 2010.

## Povjerenstvo za izradu Strategije FOI-a

---

Ovaj dokument izradilo je Povjerenstvo Fakultetskog vijeća Fakulteta organizacije i informatike (u nastavku: FOI; članovi su navedeni abecednim redom):

1. Prof.dr.sc. Josip Brumec, član povjerenstva
2. Prof.dr.sc. Blaženka Divjak, prodekanica za znanost i članica povjerenstva
3. Prof.dr.sc. Željko Dobrović, predstojnik Katedre za organizaciju, član povjerenstva
4. Prof.dr.sc. Tihomir Hunjak, dekan i član povjerenstva
5. Prof.dr.sc. Dragutin Kermek, prodekan za nastavu, član povjerenstva
6. Prof.dr.sc. Zdravko Krakar, predsjednik povjerenstva
7. Prof.dr.sc. Vjeran Strahonja, prodekan za poslovanje, član povjerenstva
8. Prof.dr.sc. Neven Vrčec, predstojnik Katedre za razvoj informacijskih sustava, član povjerenstva

U radu ovog Povjerenstva sudjelovali su i: doc.dr.sc. Nina Begičević i doc.dr.sc. Kornelije Rabuzin te studenti Sanja Dujmović i Katarina Pažur.

Prijedlog ove strategije razmatran je na svim katedrama FOI-a tijekom lipnja 2010.g., a usvojen je na sjednici Fakultetskog vijeća 21. srpnja 2010. g.

---

---

Vizija, misija i vrijednosti FOI-a .....	1
Predgovor Dekana .....	2
1. Način izrade strategije FOI-a .....	3
1.1. Veza strateškog planiranja i upravljanja kvalitetom FOI-a .....	4
2. Sadašnje stanje .....	6
2.1. Stanje okoline .....	6
2.1.1. Konkurencija .....	6
2.1.2. Bolonjski proces i vrednovanje studijskih programa .....	7
2.1.3. Potrebe tržišta rada .....	7
2.2. FOI kao organizacijski sustav .....	11
2.3. Analiza djelatnosti FOI-a .....	12
2.3.2. Znanstveno-istraživačka djelatnost (ZID) .....	13
2.3.3. Transfer znanja (TRZ) .....	14
2.4. Analiza razina upravljanja i odlučivanja .....	15
2.4.1. Analiza razine upravljanja .....	15
2.4.2. Analiza razine odlučivanja .....	16
2.5. Analiza korištenja raspoloživih resursa .....	16
2.6. Analiza prijašnje vizije .....	16
2.7. Ocjena postojećeg stanja u trenutku donošenja strategije FOI-a .....	17
3. Željena pozicija .....	18
3.1. Strateški ciljevi FOI-a i mjere za njihovo ostvarenje .....	18
3.2. Strategije izvedene iz strateških ciljeva .....	19
4. Realizacija Strategije FOI-a .....	20
5. Zaključak .....	21
6. Reference .....	22

---

## Vizija, misija i vrijednosti FOI-a

---

### Naša vizija

*FOI je nacionalni fakultet za izvrsnost u obrazovanju, znanstveno-istraživačkom radu i transferu znanja u primjenu u području organizacije, informatike te komplementarnim područjima.*

### Naša misija

- *provođenje znanstvenih istraživanja u informacijsko-komunikacijskoj znanosti, ali i u drugim znanostima u kojima istražuju znanstvenici FOI, a koja se provode u okviru međunarodnih i domaćih znanstvenih i razvojnih projekata i rezultiraju primjenom u nastavnom procesu i transferom znanja u praksu.*
- *provođenje prepoznatljivih i akreditiranih studija informatike, organizacije i ekonomije na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini te za potrebe cjeloživotnog obrazovanja.*
- *poticanje, organiziranje i izvođenje primijenjenih projekata te prijenos poznatih i novostvorenih znanja prema gospodarstvu, javnim službama i društvu u cjelini.*

### Vrijednosti FOI-a

- *kompetentno nastavno osoblje koji su lideri u svojim znanstvenim i stručnim područjima u RH i imaju nacionalnu i međunarodnu reputaciju/ugled*
- *dosadašnje reference FOI-a koje jamče najvišu razinu kvalitete u nastavi, primijenjenim istraživanjima i transferu znanja u primjenu*
- *ugodna sredina za boravak (barokni grad duge povijesti, tradicije i kulture) kao i prestižno mjesto studiranja*
- *brzo zaposlenje nakon dovršetka studija kao i mogućnost permanentnog daljnjeg obrazovanja*
- *jaka infrastrukturna potpora ostvarenju temeljnih djelatnosti FOI-a*
- *briga o studentima i njihovom standardu*

---

### Razlozi donošenja strategije FOI-a

Tri su skupine motiva za donošenje nove strategije FOI-a: (1) interni razlozi, (2) zahtjevi koji proizlaze iz normi Europske unije (u nastavku EU) za visoko obrazovanje, propisa Republike Hrvatske (u nastavku RH) u vezi s visokim obrazovanjem, znanstvenom djelatnošću i organizacijom sveučilišta te (3) kontinuirane promjene na tržištu ponude i potražnje koje su značajne za FOI;

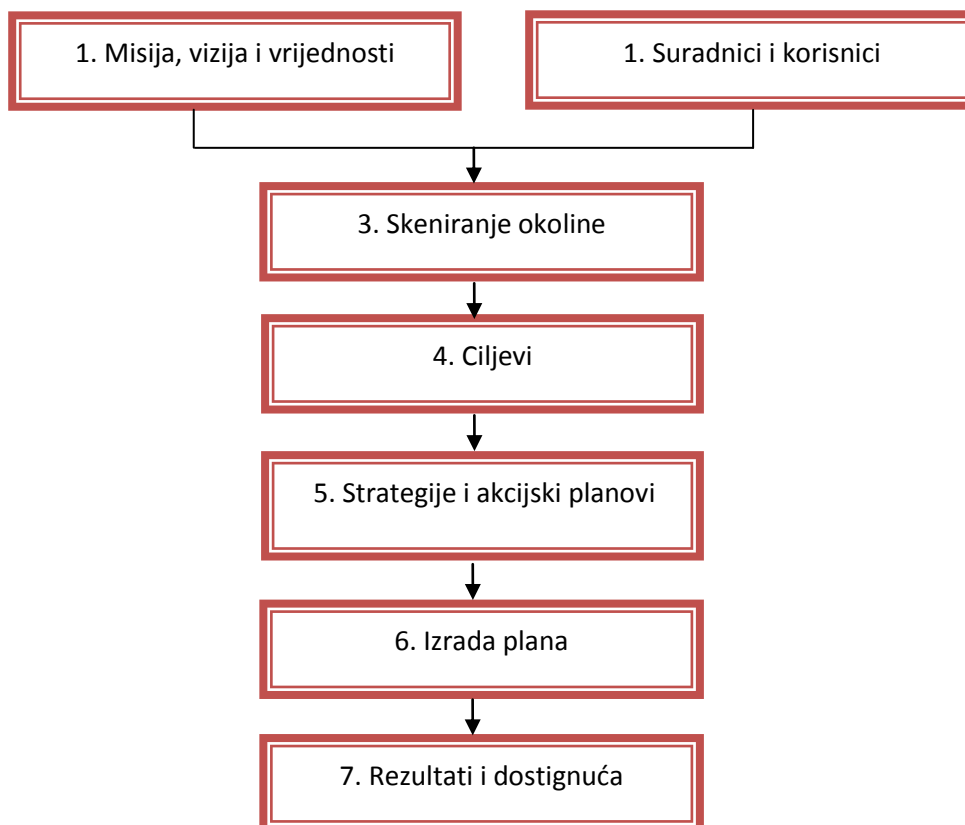
1. Odgovori na pitanja gdje je FOI danas, odgovara li njegova sadašnja vizija promjenama u okolini - u visokoškolskom sustavu i na tržištu potreba, i u kojem se smjeru želi dalje razvijati u odnosu na ove promjene - prvenstveno su interna potreba FOI-a.
2. Promjene koje se dešavaju u visokoškolskom sustavu u RH su korjenite. Hrvatska je pred ulaskom u EU i već više godina prilagođava se normama koje vrijede i u obrazovanju. Ostvarenje jedinstvenog europskog prostora u ovom području provodi se kroz Bolonjski proces. Hrvatska je slijedom ovih prilagodbi donijela zakone i provedbene akte koji uređuju područje visokog obrazovanja, znanosti i organizacije sveučilišta, a najavljeni su i novi zakoni. Sveučilište u Zagrebu također se prilagođava suvremenim kretanjima, zbog čega donosi i svoje strategije, a FOI kao njegova članica daje doprinos u tim promjenama i mora djelovati sukladno trendovima koji se određuju na razini Sveučilišta.
3. Promjene na tržištu također su vrlo dinamične i značajne i imaju dvije dimenzije važne za planiranje razvoja FOI-a. Prva se odnosi na promjene na strani ponude - tranzicijom visokoškolskog sustava u RH došlo je do odvajanja sveučilišnog i stručnog studija te pojave niza privatnih visokih učilišta. Ovaj trend doveo je do porasta konkurencije, budući su programe iz informatičkih usmjerenja u svoje nastavne planove ugradili mnogi fakulteti i veleučilišta. Druga dimenzija tržišta odnosi se na promjene potražnje za stručnjacima koje školuje FOI. S tog aspekta FOI također mora poznavati postojeće stanje i procjenjivati buduće potrebe, kako po broju studenata, tako i po profilima svojih studija.

Ovim temeljnim razlozima iz kojih proizlazi potreba za izradom, usvajanjem i provedbom novog strateškog plana FOI-a, mogu se dodati i drugi motivi koji se pojavljuju kao pokretači promjena u sustavu visokog obrazovanja: promjene u načinu financiranja fakulteta, težnja prema interdisciplinarnosti, podizanju kvalitete znanstvenog rada i kvalitete studija i drugi. Zbog navedenog, učinkovito i djelotvorno upravljanje daljnjim razvojem FOI, u godinama koje dolaze i s vremenskim horizontom 2010. - 2014.g, zahtijeva postojanje takvog dokumenta.

Prof.dr.sc. Tihomir Hunjak

## 1. Način izrade strategije FOI-a

Od mogućih pristupa izradi strateškog plana razvoja FOI-a odabran je postupak određen okvirom prikazanim na Slici 1 koji se temelji na znanjima o strateškom planiranju koja postoje na FOI-u. To se prije svega odnosi na vlastitu metodologiju SPIS (Strateško planiranje informacijskih sustava).



Slika 1. Opći pristup strateškom planiranju za institucije visokoškolske izobrazbe [1]

Prema Slici 1, polazište za izradu strategije je bila vizija FOI-a te spoznaje do kojih smo došli kroz kontakte sa zainteresiranim stranama (vlastitim djelatnicima, studentima i poslodavcima, Ministarstvom znanosti obrazovanja i športa, Sveučilištem, lokalnom zajednicom i partnerima u europskim zemljama i svijetu). Slijedila je procjena postojećeg stanja i tendencija u okolini, identifikacija najvažnijih problema te postavljanje nove vizije i strateških ciljeva. Na toj osnovi izrađen je plan realizacije nove strategije FOI-a.

U izradi strateškog plana daljnjeg razvoja FOI-a, kojim se određuje razvoj institucije za razdoblje 2010.-2014. primijenjena je vlastita metodologija SPIS. Primjenom ove metodologije došlo se do dokumenta koji ima sljedeće 4 cjeline:

1. opis i ocjenu sadašnjeg stanja,
2. okvir budućeg, željenog stanja definiranog vizijom i temeljnim strateškim ciljevima koji se žele postići u predstojećem vremenskom periodu,
3. razradu temeljnih strateških ciljeva na konkretne strategije i strateške inicijative kojima će se ti ciljevi ostvariti i

Strateški plan razvoja FOI-a 2010.-2014.

4. plan aktivnosti koje dovode do prijelaza iz sadašnjeg u buduće stanje s planom mjerenja performansi ostvarenja postavljenih ciljeva.

Od navedene 4 cjeline, ovaj dokument je prvenstveno usmjeren na prve tri. Četvrta cjelina, konkretan plan aktivnosti razrađen vremenski i po resursima, kojim se ostvaruje prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje s planom mjerenja performansi postavljenih ciljeva, realizirat će se donošenjem godišnjih akcijskih planova.

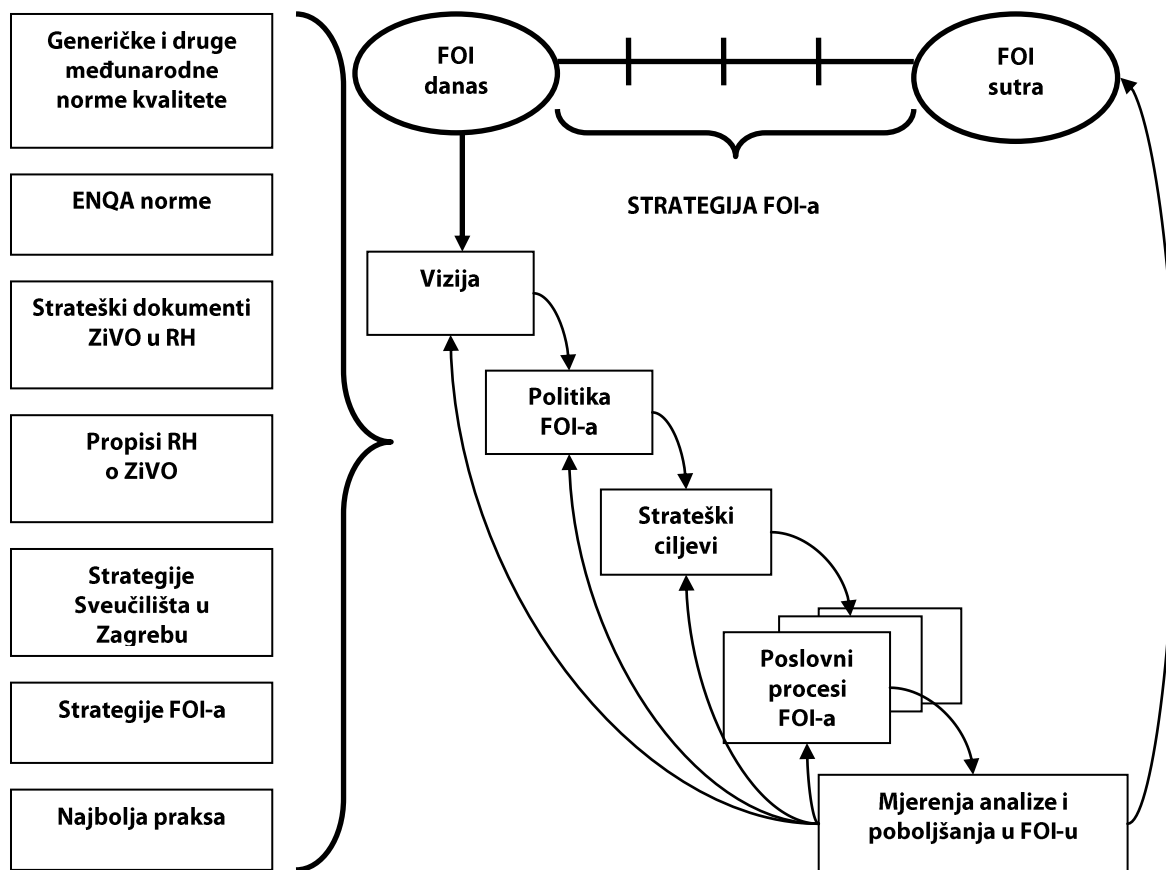
U određivanju nove strategije FOI-a od temeljne su važnosti i mišljenja triju ključnih skupina zainteresiranih za njenu realizaciju: mišljenje studenata, mišljenje nastavnika i mišljenje korisnika usluga FOI-a.

### **1.1. Veza strateškog planiranja i upravljanja kvalitetom FOI-a**

Strateško planiranje i upravljanje kvalitetom FOI-a međusobno su usko povezani, kao što se to vidi na Slici 2. Ključni elementi strateškog planiranja opisani su u prethodnoj točki i oni su koncentrirani na procjenu sadašnje pozicije FOI-a, određivanje njegove nove vizije i novih strateških ciljeva, te planiranje i mjerenje njihove realizacije.

Suvremeni sustav upravljanja kvalitetom polazi od slične premise – načela liderstva (kreiranje nove vizije i njene transformacije u politiku kvalitete i strateške ciljeve), ali i primjene drugih načela – procesnog pristupa, sustavnog pristupa, upravljanja na temelju činjenica, mjerenja i neprekidnih poboljšanja, načela partnerstva, itd.

Dakle, strateško planiranje i upravljanje kvalitetom povezani su i komplementarni što znači da se ne mogu nezavisno planirati niti provoditi.



Slika 2. Komplementarnost strateškog planiranja i upravljanja kvalitetom FOI-a



## 2. Sadašnje stanje

---

### 2.1. Stanje okoline

#### 2.1.1. Konkurencija

U hrvatskom sustavu visokog obrazovanja posljednjih godina dogodile su se značajne promjene koje bitno utječu na razvojne mogućnosti FOI-a. Osnovan je niz privatnih veleučilišta i visokih škola na kojima se provode stručni studiji i koji predstavljaju priliku za obrazovanje značajnog broja studenata. Brojne prepreke većoj pokretljivosti studenata i nezadovoljavajuća razina studentskog standarda u Varaždinu (studentski dom ograničenog kapaciteta, otvoreno pitanje kvalitetnog rješenja problema studentske prehrane) u kombinaciji s problemima financiranja studija, potencijalno ugrožavaju ispunjenje upisnih kvota studija koje provodi FOI. Činjenica je da se u prošlosti dio studenata upisivao na FOI zbog toga jer nije imao priliku upisati neki drugi studij. Sada, kad su povećane mogućnosti izbora studija i za lokalnu studentsku populaciju i za studente iz drugih regija, vidljivo je za koji dio studentske populacije je FOI prvi izbor. Dodatna okolnost zbog koje je smanjen pritisak na studiranje na FOI-u je ta da se na većini visokih učilišta izvodi poneki obrazovni program povezan s informatikom.

Uočena pojava manjeg broja prijavljenih studenata za upis na preddiplomske studije „Informacijski sustavi“ i „Poslovni sustavi“, posebno se odnosi na izvanredni studij. Uočeno je da studenti te kategorije teže prate tempo nastave i sporije napreduju kroz studij zbog provođenja nastave usklađene s preporukama Bolonjskog procesa. U isto vrijeme broj prijavljenih studenata na stručni studij PITUP (Primjena informacijske tehnologije u poslovanju) je u porastu te je dosegao maksimalni prostorni kapacitet upisanih studenata po svim centrima u kojima se izvodi. To je jasan pokazatelj da se većina potencijalnih kandidata za preddiplomski studij u statusu izvanrednog studenta (tj. zaposleni) usmjerila na stručni studij koji je prilagođen njihovom radnom ritmu s nastavom u poslijepodnevnim satima i u mjestu koje je bliže njihovom mjestu stanovanja umjesto svakodnevnog putovanja u Varaždin. Nadalje, FOI u suradnji s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu izvodi preddiplomski studij Ekonomika poduzetništva, koji je također privukao dio studenta koji bi se, da nije tog studija, vjerojatno upisivali na informatičke studije.

Problemi nedostatnog izdvajanja sredstava za visoko obrazovanje iz državnog proračuna Upravu Fakulteta sučeljavaju s izazovima novog načina upravljanja, čije su bitne komponente tržišna borba za studente, te povećanje udjela prihoda iz drugih izvora.

Relativno krute metode planiranja i upravljanja, koje su se koristile do sada, nisu dovoljno učinkovite za vođenje fakulteta prema strateškim ciljevima. Posljedica ovoga je da će se uprave fakulteta morati osposobiti za nove, fleksibilnije metode upravljanja. Bitan element u primjeni fleksibilnijih metoda upravljanja je i određivanje jasne uloge i granica nadležnosti fakultetskog vijeća u procesu odlučivanja. Dok je uloga ovog tijela potpuno jasna i neupitna pri odlučivanju o akademskim pitanjima, njegova uloga u području operativnog odlučivanja treba biti jasnija.

Osim toga, prijašnjih godina je odobren veći broj znanstvenih projekata od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, provedena je njihova validacija i očekuje se novi pristup odobravanju znanstvenih projekata. Glavna značajka novog pristupa, kako se najavljuje, je poticanje izvrsnosti, što će sigurno uskoro smanjiti njihov broj. Kao moguće izvore financiranja znanstvenog rada u većoj mjeri treba uzeti u obzir projekte Europske unije kao i projekte koje financira Nacionalna zaklada za znanost. Ovi su projekti dugoročni i angažiranje ljudskih resursa na njima mora biti predmet strateškog plana razvoja FOI-a. Nadalje, značajnu ulogu u podizanju znanstveno-razvojnih kapaciteta FOI-a ima međunarodna konferencija CECIIS i znanstveni časopis JIOS, na čijoj kvaliteti i promociji treba i dalje raditi.

### 2.1.2. Bolonjski proces i vrednovanje studijskih programa

Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003. godine definirao je i novi pogled na sustav visokog obrazovanja. On u svojoj jezgri sadrži načela Bolonjske deklaracije, koja obvezuje hrvatski sustav visokog obrazovanja na neizbježne promjene. Usklađivanje hrvatskog sustava visokog obrazovanja s europskim standardima zahtjeva promjene u načinu oblikovanja nastavnih planova i programa, kao i promjene u provedbi nastavnog procesa. Na FOI-u, kao i na drugim fakultetima u Hrvatskoj, provedene su nužne promjene i one zahtjevaju novi pristup upravljanju resursima Fakulteta. Nadalje, uključivanje Hrvatske u Europski istraživački prostor postavlja pred FOI zahtjeve za povećane napore za uključivanje u međunarodne znanstvene i razvojne projekte, kao i za publiciranje relevantnih znanstvenih radova. Radi navedenog, a uzevši u obzir brzinu promjena u okruženju, strateško planiranje i na FOI-u mora postati kontinuirani poslovni proces. Nadalje, početkom 2010. g. donesen je Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta (NN 24-575/2010), kao provedbeni akt Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN, 45/09). Ovaj Pravilnik daje okvir za profiliranje studijskih programa i nositelje odgovornosti za osiguravanje kvalitete i njihovo vrednovanje.

### 2.1.3. Potrebe tržišta rada

U ovom trenutku segmenti tržišta rada u RH koji apsorbiraju studente „informatičkih“ studija su:

- Industrija koja razvija informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT),
- Korisnici IKT-a u gospodarstvu (oko 70.000 firmi, od toga 500 velikih, 1.500 srednjih i 68.000 malih),
- Korisnici IKT-a u državnoj upravi, lokalnoj upravi i samoupravi,
- Obrtništvo (oko 150.000 obrtničkih radnji)

Struktura hrvatske IKT industrije s brojem zaposlenih (otvoreno IKT tržište), vidljiva je u Tablici 1.

Tablica 1. Struktura „otvorenog“ ICT tržišta u RH

R.br.	Segment	Broj tvrtki	Broj zaposlenih
1.	IT kanali prodaje	520	3.108
2.	Proizvodnja PC-a	54	521
3.	Softver	267	2.411
4.	IT usluge, sistem. integratori, edukacija	433	3.256
5.	Usluge telekomunikacijskog prijenosa	25	10.550
6.	Proizvođači telekomunikacijske opreme	43	3.223
7.	Veleprodaja i maloprodaja telekomunikacijskih proizvoda	25	343
8.	Usluge telekomunikacijske potpore	48	329
<b>Ukupno</b>		<b>1.415</b>	<b>23.741</b>

Izvori:

Hrvatski ICT sektor, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2008.

Analiza hrvatske ICT industrije, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 2007.

Struktura tzv. „zatvorenog“ IKT sektora u RH je sljedeća:

- 75.000 gospodarskih subjekata,
  - 500 najvećih gospodarskih tvrtki u kojima (uglavnom) postoje interni IKT sektori
  - 4.000 srednje velikih gospodarskih tvrtki u kojima većina ima neke organizacijske entitete za informatiku (službe, odjele), ali dio koristi i iznajmljivanje IKT usluga (outsourcing)
  - 70.000 malih gospodarskih tvrtki koje gotovo sve također koriste neke oblike IT usluga, ali u pravilu u njima nema zaposlenih informatičara.
- IT u javnom sektoru (državna uprava, lokalna samouprava, javna poduzeća).
- IT u obrtništvu i zanatstvu.

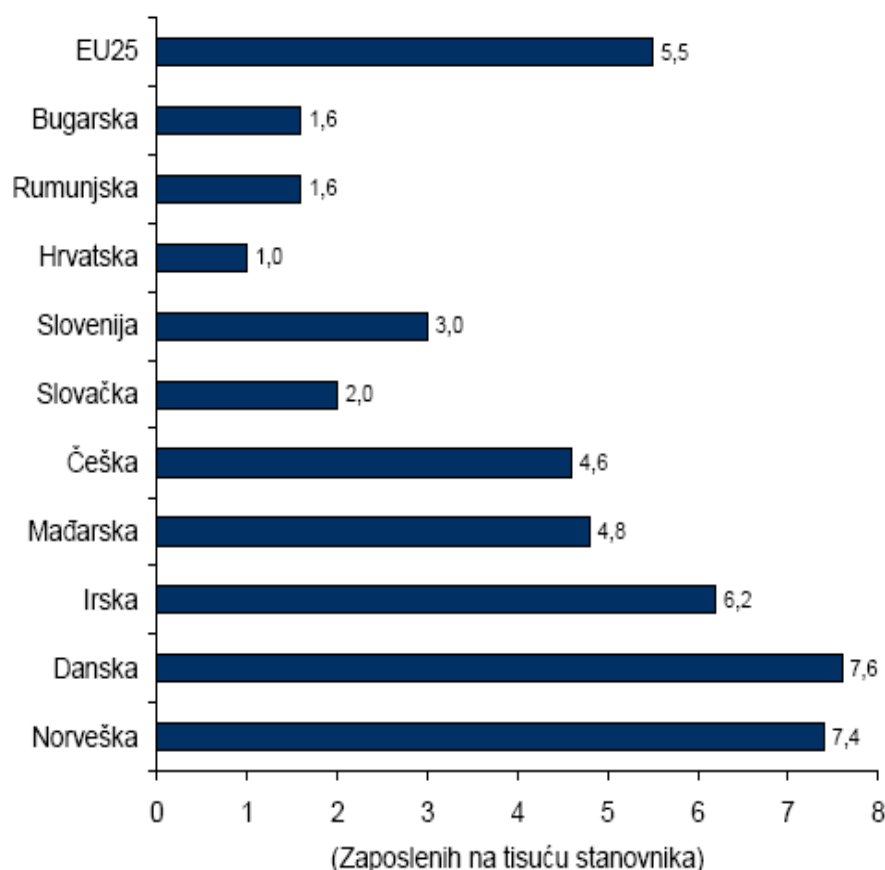
Na osnovi navedenih parametara može se procijeniti da u RH u ovom trenutku djeluje oko 30.000 IKT djelatnika svih profila, od čega njih 24.000 na otvorenom i oko 6.000 u zatvorenom IKT tržištu.

Na Slici 3 prikazana je usporedba broja IT djelatnika na 1.000 zaposlenih u nekoj zemlji. Za RH ovaj pokazatelj je 1, što je višestruko manje u odnosu na promatrane zemlje u regiji, ili 5,5 puta manje u odnosu na prosjek EU. Ovaj parametar dovoljno govori o potrebama i potencijalima obrazovanja za IKT. Sličan zaključak može se izvesti i na temelju podataka prikazanih u Tablici 2. Vidi se da RH ima svega 162 IT

tvrtke/1.000.000 stanovnika, pri čemu se ovaj broj odnosi samo na one tvrtke koje se bave proizvodnjom programske opreme, edukacijom, integracijom i konzaltingom, što je 3,7 puta manje od Slovenije ili 5,4 puta manje od Irske.

Iz ovih podataka proizlazi i procjena daljnjih potreba za IKT djelatnicima u RH. Što se tiče sadašnje „produkcije“ informatičkih fakulteta u RH, procjenjuje se da je ona oko 700 novih VSS IKT djelatnika godišnje (FER+FOI+ostali=400+150+150). Ipak, ova brojka ne može biti dobra podloga za dugoročnije prognoze broja diplomiranih jer tek ove godine studenti počinju završavati diplomske studije po bolonjskom principu. Točnija dugoročnija prognoza godišnjeg broja diplomiranih studenata na FOI-u i na drugim fakultetima, moći će se dati tek od sljedeće godine kada se ustabile diplomski studiji. Ipak, neka predviđanja mogu se izvesti iz prošlih podataka; tako je npr. 2009. g. na FOI diplomiralo ukupno 395 studenata (Dodiplomski IS: 147, Stručni studij PITUP: 113 i Preddiplomski studij: 135), što je za oko 90 studenata više nego u 2008.g.

Za procjenu mogućnosti zadovoljenja budućih potreba za IKT djelatnicima trebalo bi uzeti u obzir i koliko od novo diplomiranih studenata zbog zaposlenja u drugim zemljama napusti Hrvatsku. Taj podatak nam nije poznat.



Slika 3. Broj ICT djelatnika na 1000 stanovnika

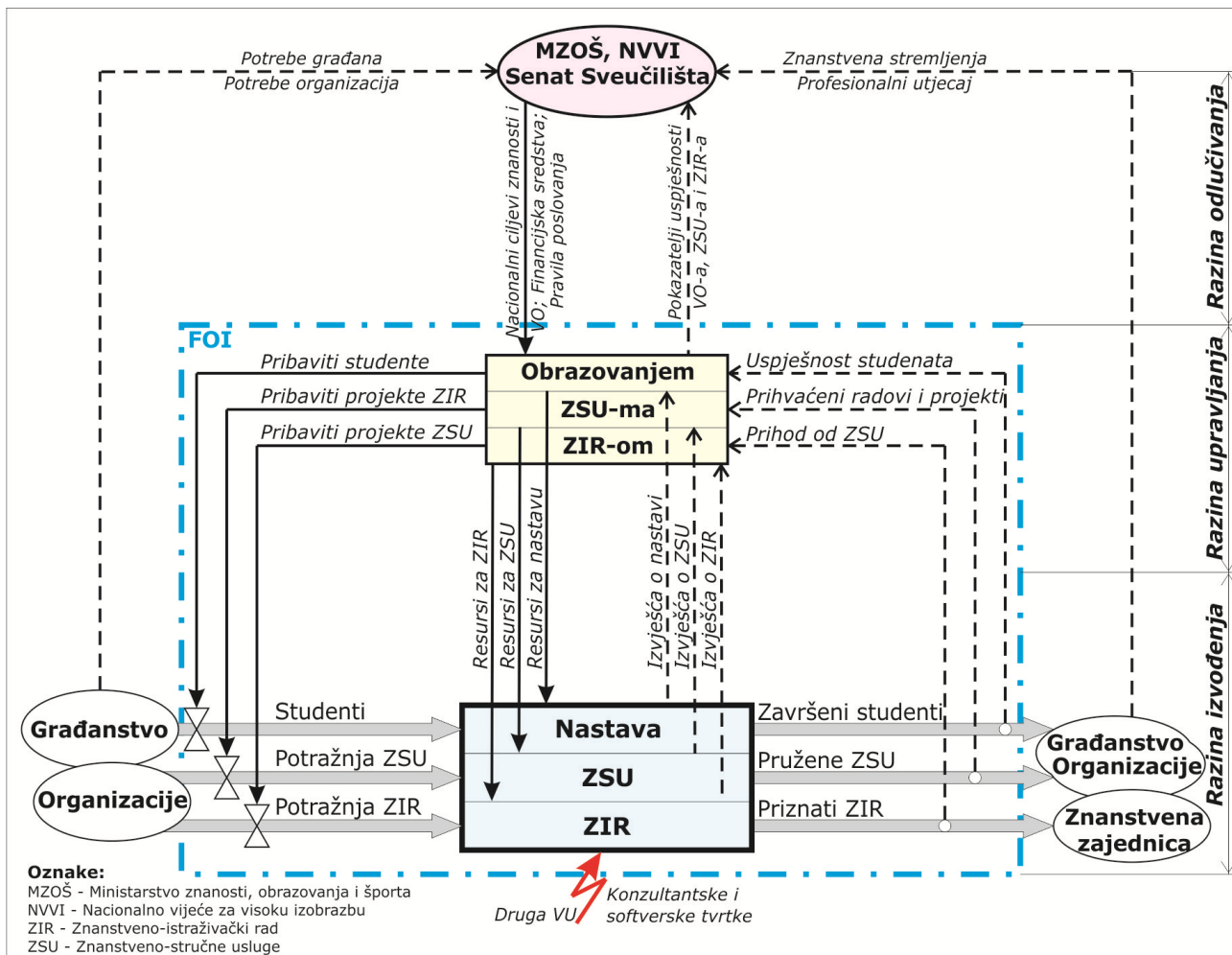
Izvor: Analiza hrvatske ICT industrije, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 2007.

Tablica 2. Broj ICT tvrtki, broj zaposlenih, ostvareni prihod i dodana vrijednost u nekim zemljama

	Broj tvrtki (na milijun stanovnika)	Broj zaposlenih (na tisuću stanovnika)	Prihodi (EUR na tisuću stanovnika)	Dodana vrijednost (EUR na tisuću stanovnika)
EZ25	1030	5,4	645	329
Bugarska	318	1,4	21	8
Rumunjska	327	1,2	30	12
Hrvatska	162	0,9	65	18
Slovenija	602	2,8	238	116
Slovačka	217	1,7	78	42
Češka	2306	4,8	223	93
Mađarska	2027	4,6	239	62
Irska	865	6,1	1564	595
Danska	1169	7,2	1404	532
Norveška	1916	7,8	1121	550

## 2.2. FOI kao organizacijski sustav

FOI možemo promatrati kao dinamičan i samoorganizirajući sustav, otvoren prema okolini i višerazinski strukturiran, kao što je prikazano na Slici 4. Njegovo funkcioniranje može se opisati većim brojem parametara.



Slika 4. FOI kao organizacijski sustav

Tri ključna područja djelovanja Fakulteta su: **a) nastava**, **b) znanstveno-istraživačka djelatnost** i **c) transfer znanja**. Na razini upravljanja FOI-em postoji proces koji se odvija u okviru postojećih propisa, dok na razini odlučivanja FOI sudjeluje tek djelomično kroz sudjelovanje u tijelima Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i Sveučilišta, budući je to njihova domena.

Radno opterećenje nastavnika u sva tri područja nije jednako regulirano. Rad u nastavi mjeri se i iskazuje sukladno kolektivnom ugovoru i iskazuje u norma satima. Rad na znanstvenim projektima ne mjeri se direktno već kroz rezultate prezentirane uglavnom u obliku članaka u odgovarajućim publikacijama s pripadnom atribucijom koja je ključni pokazatelj kvalitete znanstvenog rada. Rezultati znanstvenog rada valoriziraju se uglavnom kroz postupak izbora nastavnika. Razina uključenosti nastavnika u projekte transfera znanja posljedica je njihovih osobnih motiva i sada ne postoji direktna obaveza takvog angažmana, iako su takvi projekti važan izvor vlastitih prihoda Fakulteta.

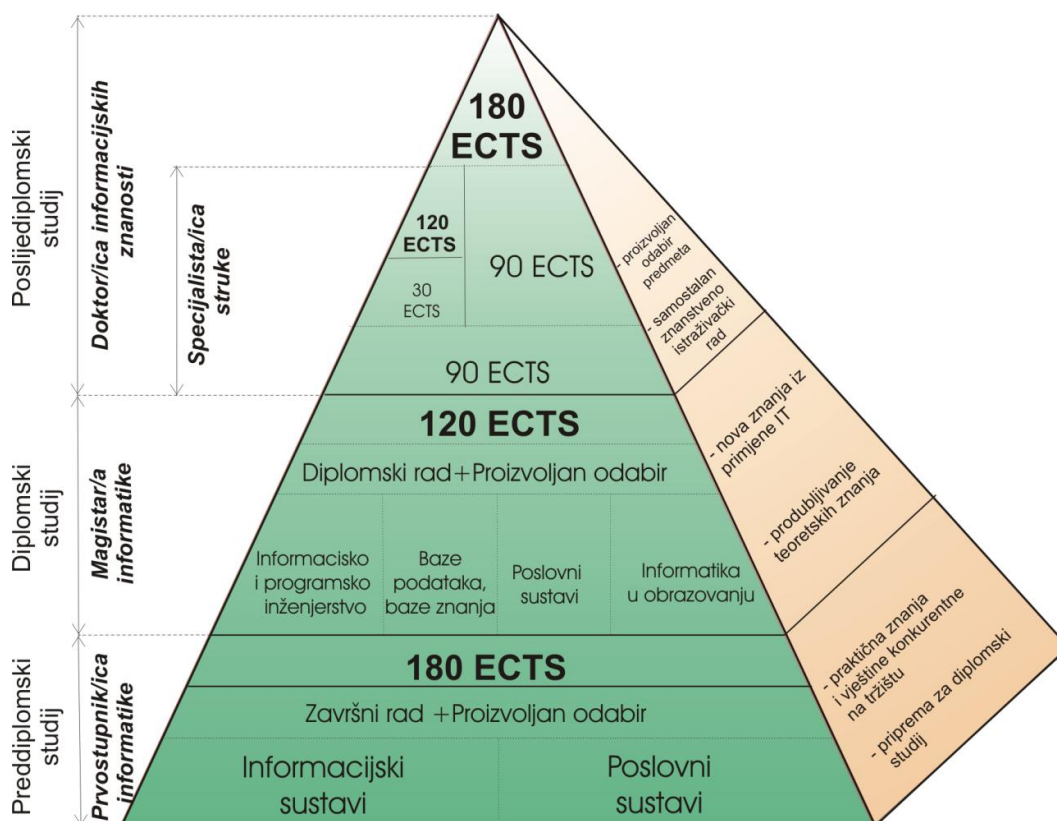
## 2.3. Analiza djelatnosti FOI-a

### 2.3.1. Nastava

U ovom trenutku na FOI-u se izvode sljedeći studijski programi:

- Preddiplomski stručni studij PITUP (redoviti i izvanredni studij u Varaždinu, izvanredni studij u 3 centra: Križevcima, Sisku i Zaboku)
- Preddiplomski sveučilišni studij s 2 usmjerenja (redoviti i izvanredni studij, polje IKT)
- Diplomski sveučilišni studij (redoviti i izvanredni studij, polje IKT) s 4 usmjerenja
- Tri specijalistička poslijediplomska studija (polje IKT)
- Poslijediplomski doktorski studij (polje IKT)
- Preddiplomski sveučilišni studij Ekonomika poduzetništva u zajednici s Ekonomskim fakultetom iz Zagreba (redoviti studij, polje Ekonomija)
- Diplomski studij Ekonomika poduzetništva (redoviti studij, polje Ekonomija)

Temeljna piramida izobrazbe na FOI za polje IKT, prikazana je na Slici 5.



Slika 5. Piramida izobrazbe na FOI u polju IKT

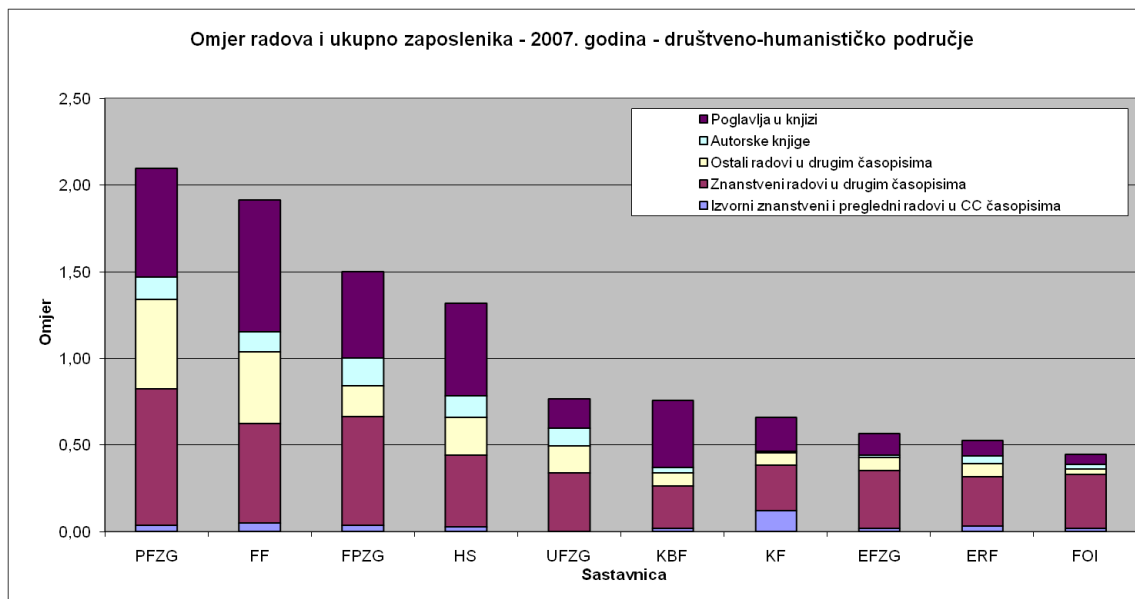
U odnosu na domenu **Nastava**, može se zaključiti:

- a) Nastava je na FOI-u dominantna djelatnost. Osnovna značajka studijskih programa je vrlo veliki broj predmeta (na preddiplomskom studiju 77, na diplomskom 50, na studiju PITUP 49, na Ekonomici poduzetništva 42, na tri SPDS-a 51, na doktorskom studiju 26, ili sveukupno 295 predmeta). Slijedom toga u strukturi opterećenja nastavnog osoblja, nastava čini dominantan dio.
- b) Ovakva divergencija obrazovnih usmjerenja vodi prema složenom vertikalnom usklađivanju obrazovnih sadržaja. Ovo je posebno izraženo u odnosu kolegija koji čine tzv. *teorijske osnove* prema kolegijima koji čine tzv. *studijske stručne jezgre*: npr. nisu iste matematičke discipline potrebne kao teorijska osnova za smjer *Informacijsko i programsko inženjerstvo* kao i za smjer *Informatika u obrazovanju* ili za planirani preddiplomski studij iz ekonomike poduzetništva. To također doprinosi povećanju broja kolegija.
- c) Daleko najviše ljudskih resursa angažirano je za rad u nastavi, manje za znanstveno-istraživački rad, a još manje na neposredne transfere znanja u praksu. Također, neravnomjerno je i sudjelovanje u znanstveno-istraživačkom radu i transferu znanja po nastavnicima/istraživačima.
- d) Kod izrade novog, bolonjskog NPP-a postavljena je vizija koja upućuje na čvrsto usmjerenje prema informacijskim znanostima (*"Biti vodeći fakultet u izobrazbi i znanstveno istraživačkom radu u području informacijskih i organizacijskih znanosti s naglaskom na razvoj informacijskih i organizacijskih sustava uz potporu informacijske tehnologije"*). No, praktični razvojni koraci idu i prema drugim područjima, povećavanjem broja studijskih smjerova i disperzijom obrazovnih programa.
- e) Pozitivno je da se IKT koristi u značajnoj mjeri u nastavi i istraživanjima, što doprinosi kvaliteti obrazovanja, pogotovo kod izvanrednih studenata. U području primjene e-učenja FOI je prepoznat na sveučilišnoj razini kao lider, a također je među vodećim institucijama i po istraživanjima u toj domeni. U tom smislu treba naglasiti da je kolegij Matematika 2 dobio nagradu Sveučilišta za najbolji e-kolegij u ak. god. 2008./2009., a da je predmet Programiranje II dobio dodatno priznanje za metodičko-didaktičko unapređenje predmeta u ak. god. 2008/2009.

### 2.3.2. Znanstveno-istraživačka djelatnost (ZID)

Znanstveno-istraživački rad na FOI-u temelji se na pojedinačnim inicijativama i projektima čiji su sadržaji i znanstveni ciljevi snažno obilježeni ličnošću glavnog istraživača. Projektni rezultati su uglavnom, osim rijetkih izuzetaka, sažeti u pojedinačnim znanstvenim i stručnim člancima ili radovima za konferencije, a nisu povezani u cjelinu koja bi imala snažniji utjecaj na znanstvenu i stručnu javnost. Što se tiče međunarodne suradnje, FOI na Sveučilištu ima dobru poziciju, pa je tako 2008. godine dobio nagradu Sveučilišta u Zagrebu za međunarodnu suradnju, a ista nagrada dobivena je i 2010. godine. Međutim, opterećenost nastavnika nastavnim obavezama, a još više nedostatak motiva, negativno utječu na mogućnosti sudjelovanja u značajnim europskim znanstvenim i razvojnim projektima. Posebno je važan utjecaj konferencije CECIIS i časopisa JIOS na mogućnost objavljivanja znanstvenih radova nastavnika FOI. To s jedne strane ima pozitivni utjecaj na osobnoj razini, jer se lakše ispunjavaju uvjeti za izbor u znanstveno-nastavna zvanja, a s druge strane je prepreka većem angažmanu nastavnika u objavljivanju u prepoznatim međunarodnim časopisima. To je razlog za donošenje internih, strožih uvjeta za napredovanje nastavnika koji uključuju objavljivanje u kvalitetnim časopisima izvan RH, ali i obavezu studijskog boravka u inozemstvu prije prvog izbora u znanstveno-nastavno zvanje. Ovakvi zaključci proizlaze i iz analize znanstvene produkcije sastavnica Sveučilišta koja je provedena 2009. godine i koja je pokazala da je FOI posljednji po znanstvenoj produktivnosti u društvenom-humanističkom području (Slika 6).





Slika 6. Znanstvena produkcija po fakultetima Društveno-humanističkog područja Sveučilišta u Zagrebu

### 2.3.3. Transfer znanja (TRZ)

Zaposlenici FOI-a izabrani u znanstveno istraživačka zvanja, te suradnici i zaposlenici u ustrojstvenim jedinicama za međunarodnu suradnju, razvoj i potporu informacijskih sustava, predstavljaju značajan razvojni potencijal na području razvoja informacijskih i poslovnih sustava te poslovnog i projektnog savjetovanja. Kompetencije FOI-a na tom području su široke; od konceptualne, metodološke i strategijske razine, pa do izvedbe aplikativnih rješenja, rješavanja praktičnih problema i transfera znanja, kroz projekte za državnu upravu, lokalnu samoupravu, javni sektor i gospodarstvo. U suštini radi se o intelektualnim uslugama, koje se u ovoj Strategiji kolokvijalno nazivaju transfer znanja (TRZ).

Udio ovakvih projekata u ukupnom prihodu FOI nije zadovoljavajući, ali ipak raste iz godine u godinu. Što se tiče strukture naručitelja i izvora financiranja, radi se o gospodarskim subjektima, tijelima državne uprave, ali i projektima koji se financiraju iz predpristupnih fondova EU, donacija raznih zemalja i kredita Svjetske banke.

Strateški cilj FOI je povećanje udjela TRZ u ukupnom prihodu FOI, s petnaestak %, na 25% godišnje.

Na ovaj će se način postići sljedeći **posredni ciljevi**:

1. Povećanje prihoda od dodatne djelatnosti (FOI više od dvije trećine ukupnog prihoda ostvaruje iz osnovne djelatnosti koja se financira iz državnog proračuna).
2. Poboljšanje strukture prihoda (Okolo polovice prihoda od dodatne djelatnosti FOI-a vezano je uz nastavu, posebno na stručnom studiju).
3. Kvalitetne reference na području razvoja, intelektualnih usluga (Već i samo sudjelovanje na međunarodnim natjecanjima zahtjeva kvalitetne reference, uspješno realizirane i financijski značajne projekte, a to se ne stječe preko noći, ne može se kupiti niti nadoknaditi. Valja naglasiti da su važne reference FOI-a ujedno osobne reference aktualnih zaposlenika).
4. Povezivanje znanstveno-istraživačkog, nastavnog i stručnog rada (Za izbor u znanstveno-istraživačka zvanja najvažniji su znanstveni radovi i druge znanstvene reference. Ipak, u područjima izvan osnovnih teorijskih disciplina, kompetencije sveučilišnih nastavnika određuju i stručne reference, uključujući razvojne i primijenjene projekte, transfer znanja i druge intelektualne usluge za poznate krajnje korisnike. Ozbiljni problem FOI-a je spremnost premalog broja zaposlenika da sudjeluju u TRZ projektima.).

5. Stvaranje temelja za znanstveno-istraživački rad i poslijediplomski znanstveni studij (Osim osnovnih teorijskih disciplina, znanstveno-istraživački rad je uvijek vezan uz neko problemsko područje. TRZ projekti omogućavaju veze sa stvarnim problemskim područjima, tehnologijama i metodologijama te primjenu i provjeru rezultata znanstveno-istraživačkog rada. Ovo je posebno važno za poslijediplomski doktorski studij, gdje TRZ dobrim dijelom određuje osobne i institucionalne kompetencije. Osim toga, teško je zamisliti samofinanciranje PDS-a bez prihoda od TRZ-a. Ovi aspekti problema na FOI-u nisu dovoljno prepoznati.).
6. Umrežavanje (TRZ podupire, ali i podrazumijeva uključivanje u međunarodne tokove, praćenje i sudjelovanje na međunarodnim natječajima, a u lokalnom kontekstu sudjelovanje u natječajima vezanim uz pretprikladne i strukturne fondove EU. Radi se o novim prilikama za FOI. Međutim, osnovno umrežavanje je za sada na osobnoj razini.).
7. Kvaliteta i percepcija kvalitete (TRZ je prepoznat i važni čimbenik kvalitete visokog učilišta sa znanstveno-istraživačkim aspiracijama, a u različitim se varijantama primjenjuje u vrednovanju takvih institucija. Percepcija institucije od strane sveučilišne zajednice, ali i prisutstvo u medijima i percepcija javnosti, u velikoj mjeri ovise o TRZ projektima. Na FOI-u je premala svijest o ovom problemu, jer više od polovice nastavnika u znanstveno-istraživačkim zvanjima ne sudjeluje u TRZ projektima.).

U kontekstu TRZ-a značajan strateški resurs FOI-a je **Tehnološki park Varaždin (TPV)**, u kojem je FOI trećinski vlasnik. TPV danas udjeluje dvadesetak tehnoloških tvrtki koje djeluju uglavnom u području ICT-a i vezanih usluga i koje zapošljavaju više od 200 zaposlenika, među kojima značajan dio čine informatičari s FOI-a.

Vezano uz TPV u kontekstu TRZ-a, **posredni ciljevi i problemi FOI-a** (problemi su u zagradi), su:

1. Dugoročna održivost TPV (Dugoročna održivost TPV vezana je uz sudbinu tvrtki koje tamo djeluju i dugoročnoj potpori tehnološkom razvoju, čiji su institucionalni dio tehnološki parkovi, a uključuje potporu iz državnog proračuna i vezanih fondova, te fondova EU. Na ovaj problem FOI ne može utjecati.).
2. Realizacija sljedeće razvojne faze i udvostručenje kapaciteta TPV tijekom sljedećih pet godina (Realni izvor financiranja sljedeće razvojne faze TPV su pretprikladni i strukturni fondovi EU. Problem je što prethodno treba stvoriti određene preduvjete, između ostalog pripremiti zemljište i projektnu dokumentaciju. S obzirom na postojeće okolnosti, za realizaciju ovog cilja bit će nužno sudjelovanje FOI-a u financiranju izrade projektne dokumentacije.).
3. Čvršće povezivanje FOI-a s TPV i tvrtkama koje djeluju u TPV (Do sada nije uspjelo osnivanje tvrtke kćeri FOI-a koja bi djelovala u TPV. Razlog tome je nerazumijevanje SuZ).

## 2.4. Analiza razina upravljanja i odlučivanja

### 2.4.1. Analiza razine upravljanja

Na Sveučilištu u Zagrebu uobičajeno je da se politike i planovi nekog fakulteta postavljaju u dvogodišnjem ciklusu, uglavnom kao dio procedure izbora dekana. Uz neke prednosti ova dužina mandata najodgovornije osobe za strateško planiranje ima i neke nedostatke od kojih su za planiranje i razvoj najvažniji sljedeći:

- a) Dvogodišnji ciklus planiranja je prekratko razdoblje za strateško planiranje.
- b) Program rada predlaže dekan, a usvaja ga Fakultetsko vijeće i tu je uglavnom kraj planskih aktivnosti. Ne provodi se dekompozicija plana na organizacijske cjeline, tako da nedostaje dvosmjerno „vertikalno komuniciranje“ planskih aktivnosti.
- c) Program dekana rijetko ima kvantificirane ciljeve (osim u poslovnom dijelu), tako da nije moguća provjera njegovog ostvarenja, osobito u temeljnim djelatnostima fakulteta: nastavi, znanstveno-istraživačkom radu i transferu znanja.

- d) Nisu postavljeni učinkoviti mehanizmi nadzora provedbe strategije kroz praćenje ostvarenja ciljeva (npr. BSC), koji bi se trebali odvijati kroz uzročno-posljedično povezane aktivnosti.

#### 2.4.2. Analiza razine odlučivanja

Ključne odluke za funkcioniranje fakulteta (financiranje osnovnih djelatnosti, odluke o zapošljavanju, prihvaćanje nastavnih programa, itd.) na fakultetima se ne donose samostalno. Struktura financiranja je nedorečena, posebno za druge dvije godine studija (*u međuvremenu su se pojavila i kontradiktorna kretanja: bolonjski studij financira država, studenti zahtijevaju besplatno školovanje, a udjel školarina u financiranju djelatnosti fakulteta raste!*).

Suradnje u nastavi između fakulteta unutar Sveučilišta nema (svaki fakultet oblikuje svoje katedre za općeobrazovne kolegije zbog čega nema niti sinergijskog efekta).

#### 2.5. Analiza korištenja raspoloživih resursa

Analiza korištenja nastavničkih resursa FOI-a pokazuje da 39 stalno zaposlenih profesora (plus 8 vanjskih) izvodi 295 kolegija ili prosječno 7,2 kolegija po profesoru, a toliko profesora i 40 asistenata radi s preko 3000 studenata ili prosječno s 32 studenta po nastavniku. To je dovelo do toga da je nemoguće provesti važno „bolonjsko“ načelo o „mentorskom“ studiju. U akademskoj godini 2009./2010. u nastavnom procesu sudjeluje 88 vlastitih nastavnika od kojih su 36 u znanstveno-nastavnom zvanju (red. prof., izv. prof. i docent), 5 viših asistenata, 1 prof. više škole, 5 viših predavača, 41 asistent i znanstveni novak (od kojih su 2 u SAD na stipendiji). Uz njih sudjeluje 7 vanjskih nastavnika u znanstveno-nastavnom zvanju, 1 predavač i 1 asistent. Prosječno nastavno opterećenje nastavnika iznosi 263 norma sati nastave, pri čemu je prosječna nastavna norma 227 sati nastave, odnosno prosječno nastavno opterećenje iznosi 129% nastavne norme.

U akademskoj godini 2009./2010. u nastavi su sudjelovala i 52 demonstratora.

#### 2.6. Analiza prijašnje vizije

Prije usvajanja ovog strateškog plana vizija FOI-a je bila:

***“Biti vodeći fakultet u izobrazbi i znanstveno istraživačkom radu u području informacijskih i organizacijskih znanosti s naglaskom na razvoj informacijskih i organizacijskih sustava uz potporu informacijske tehnologije“.***

Ova vizija nastala je tijekom izrade novog nastavnog plana i programa FOI-a, no nakon toga nije objavljena niti interno, niti našoj okolini (nije se nalazila ni na web stranicama FOI-a). Također, nije pretvorena u strateške ciljeve, pa i nije bilo moguće nadzirati njenu realizaciju.

Takvo stanje ostavljalo je mogućnost da svatko (bez obzira na to da li je zaposlen na FOI-u ili se nalazi u široj društvenoj okolini), shvaća FOI na svoj način. To je otežavalo i produljivalo rasprave oko temeljnih dokumenata fakulteta i nastavnih planova i programa, jer su se pojedina izvedbena rješenja ocjenjivala s različitih pozicija. Zbog toga nedorečen je i naš odnos između informacijskih znanosti i drugih znanstvenih polja / grana koje se njeguju na FOI-u.

Kada je riječ o bolonjskom nastavnom planu i programu, nije sasvim jasno za koju od dvije opcije smo se opredijeli:

- a) za to da se studenti FOI-a odmah nakon tri godine uključe u praksu kao osposobljeni stručnjaci s visokim obrazovanjem, a da manji broj njih nastavi studirati na diplomskom i poslijediplomskom studiju pripremajući se za razvojni i istraživački rad, ili

- b) smatramo da tek potpuni 5-godišnji obrazovni ciklus predstavlja zaokruženi i cjeloviti studij za većinu studenata (pri čemu bismo iznevjerili jedan od temeljnih ciljeva bolonjskog procesa - skratiti vrijeme studiranja i što prije povećati broj visokoobrazovanih građana).

Ukoliko se promatra broj studenata koji su završili preddiplomski studij na Fakultetu organizacije i informatike te se uspoređi s brojem onih koji su upisali diplomski studij (a posebno ako se to svede na uspoređivanje stvarnih studenata) proizlazi da su studenti jasno prepoznali da je za njih 5-godišnji studij bolja opcija za zapošljavanje. Odnosno, može se govoriti i o problemu da mnoge tvrtke nisu jasno prepoznale prvostupnike te vrlo rijetko traže takav profil obrazovanja kod zapošljavanja.

Vizija i misija FOI moraju biti u skladu i s opredjeljenjima europskog društva (vidjeti dokument *2010 – A European Information Society for growth and employment*).

Vezano za donošenje vizije/misije Fakultetsko vijeće je moralo definirati svoj stav, kojim se iskazuju namjere u pogledu načina njezinog ostvarenja: a) hoće li FOI i dalje djelovati kao sastavnica Sveučilišta u Zagrebu ili će podržavati (ili možda čak i poticati) osnivanje sveučilišta u Varaždinu, b) hoće li FOI djelovati samo u polju informacijsko-komunikacijske znanosti ili i u nekim drugim poljima (ekonomske znanosti) i c) u kojim će omjerima obavljati svoje osnovne djelatnosti sa Slike 2.

Strateški stav u odnosu na sadašnju viziju/ misiju jest: FOI će djelovati kao sastavnica Sveučilišta u Zagrebu, usmjerena na polje informacijsko-komunikacijske znanosti, s bolje izbalansirane tri osnovne djelatnosti. Ovaj stav ne isključuje mogućnost da FOI provodi znanstvena istraživanja i/ili visokoškolsku nastavu i u drugim poljima (ekonomija, matematika) u suradnji s drugim fakultetima.

Vrlo je bitno navesti i činjenicu da je prema novom Pravilniku o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama (NN 118/2009) prvi puta i organizacija, osim dijela koji je već bio u polju Strojarstva (Organizacija proizvodnje), postala znanstvena grana i u polju Informacijsko-komunikacijske znanosti (Organizacija i informatika).

## 2.7. Ocjena postojećeg stanja u trenutku donošenja strategije FOI-a

Iz provedene analize proizašla je sljedeća ocjena postojećeg stanja FOI-a u obliku smjernica za određivanje nove strategije FOI-a:

- Vođenje FOI-a potrebno je jače temeljiti na liderstvu, strateškom planiranju i primjeni suvremene doktrine kvalitete s težnjom prema izvrsnosti.
- Viziju FOI-a potrebno je redefinirati, odrediti strateške ciljeve i programe/nositelje/rokove njihove realizacije. Potrebno je identificirati vrijednosti FOI-a i njih isticati u budućem brendiranju FOI-a.
- Tri temeljne djelatnosti FOI-a su *obrazovanje, znanstveno-istraživačka djelatnost i transfer znanja* i one će to biti i dalje, ali je nužno promijeniti njihovu strukturu i relativne udjele u ukupnoj djelatnosti u korist druge i treće djelatnosti.
- U korištenju ljudskih resursa FOI-a dominira nastava, znanstveno-istraživački rad je preskroman, a transfer znanja tek treba uspostaviti kao sustavnu djelatnost.
- Nastavu je nužno transformirati tako da se ona optimira sa stajališta racionalnog trošenja ljudskih resursa i vremena studenata nužnog za usvajanje planiranih ishoda učenja (osnovni način za to je smanjivanje broja sadašnjih predmeta njihovim međusobnim povezivanjem), ali i da se podigne njezina kvaliteta.
- Znanstveno-istraživački rad potrebno je bitno ojačati. Treba se usmjeriti na snažniju međunarodnu prepoznatljivost (međunarodni kriteriji i projekti) i jačanje njegovih financijskih izvora.
- Transfer znanja u primjenu kao djelatnost na FOI-u tek treba organizirati.

## 3. Željena pozicija

Željena buduća pozicija FOI-a definirana je kroz uzročno-posljedični lanac: **misija - vizija - strateški ciljevi - strateške aktivnosti - mjerenja**, što je danas standardan postupak za učinkovito upravljanje procesom potrebnih promjena.

### 3.1. Strateški ciljevi FOI-a i mjere za njihovo ostvarenje

Za oživotvorenje misije FOI-a kroz njegovu novu viziju važno je realizirati strateške ciljeve za sve 3 njegove temeljne djelatnosti: znanstveno-istraživačku djelatnost (ZID), nastavu (NAST) i transfer znanja u primjenu (TRZ).

Za znanstveno-istraživačku djelatnost (ZID) strateški ciljevi FOI-a su:

- ZID1.** Ukupni prihod od sredstava za istraživanje iz državnog proračuna povećati za 5% godišnje
- ZID2.** Prihod sredstava za istraživanje izvan državnog proračuna povećati po stopi od najmanje 15% godišnje
- ZID3.** Udio nastavnika u znanstveno-nastavnom zvanju uključenih u međunarodne istraživačke projekte povećati po stopi od najmanje 15% godišnje
- ZID4.** Najmanje 25% doktoranada tijekom studija treba provesti najmanje tri mjeseca na usavršavanju izvan Hrvatske
- ZID5.** Broj postdoktoranada iz inozemstva koji su na FOI-u proveli najmanje 6 mjeseci, povećati za 1 godišnje
- ZID6.** Broj objavljenih radova u časopisima indeksiranim u bibliografskim bazama koje nisu CC, SCIE, SSCI, povećavati za 10% godišnje
- ZID7.** Broj objavljenih radova indeksiranih u bibliografskim bazama CC, SCIE, SSCI, povećavati za 15% godišnje

Za područje obrazovanja (NAST) strateški ciljevi FOI-a su:

- NAST1.** Povećati udio motiviranih i kvalitetnih kandidata na ulazu na studije FOI-a
- NAST2.** Povećati učinkovitost studiranja
- NAST3.** Povećati mobilnost studenata i nastavnika
- NAST4.** Povećati kvalitetu nastavnog procesa

Za područje transfera znanja u primjenu strateški ciljevi FOI-a su:

- TRZ1.** Povećati udio razvojnih i komercijalnih projekata na 25% ukupnog prihoda fakulteta
- TRZ2.** Organizirati i provesti različite vrste i oblike cjeloživotnog obrazovanja

### 3.2. Strategije izvedene iz strateških ciljeva

Kako bi se odredile strategije za realizaciju 13 postavljenih globalnih strateških ciljeva FOI-a, za svaki od njih provode se daljnje faze strateškog planiranja – provodi se SWOT analiza i rangiranje unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. Na taj način dolazi se do mogućih strategija za realizaciju postavljenog globalnog strateškog cilja. Zatim se za svaku od na taj način identificiranih strategija, određuju odgovarajuće strategijske inicijative koje je nužno poduzeti i mjera (metrika) kojom se nadzire njeno ostvarenje.

Tako npr., jedan od 13 globalnih strateških ciljeva jeste cilj ZID1: *Ukupni prihod od sredstava za istraživanje iz državnog proračuna povećati za 5% godišnje*. Za ostvarenje ovog cilja FOI ima tri unutarnje snage: S1 - Postoji Centar za međunarodne projekte, S2 - Postoje poticajne mjere FOI-a i S3 - Postoji 18 projekata MZOŠ-a. Međutim, smetnje za ostvarenje ovog cilja su dvije interne slabosti: W1 - Opterećenje nastavom i W2 - Nezainteresiranost za prijavu projekata. No, postoje i 3 vanjske prilike: O1 - Uvjeti za napredovanje, O2 - Jednostavno vođenje projekata i O3 - Nacionalni sustav za osiguranje kvalitete, ali i 2 vanjske opasnosti: T1 - Raspoloživa sredstva po projektu nisu dovoljna i T2 - Velika je konkurencija u području izobrazbe i istraživanja u informacijskim znanostima. Rangiranjem internih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji, dolazi se do mogućih strategija kojima se navedeni cilj može ostvariti.

Za navedeni cilj ZID1 *Ukupni prihod od sredstava za istraživanje iz državnog proračuna povećavati za 5% godišnje*, postoji 6 mogućih strategija:

- Stimulacijom pronaći vrijeme za projekte
- Stimulacijom povećati zainteresiranost za prijavu projekata
- Prijavom kvalitetnih projekata pobijediti konkurenciju
- Implementacijom nacionalnog sustava za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju doći do realnog opterećenja nastavom
- Doedukacijom iz vođenja projekata povećati zainteresiranost za prijavu projekata
- Poštivanjem nacionalnog sustava za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju doći do kvalitetnih projekata i time biti bolji od konkurencije.

Svaka od ovih strategija zahtijeva aktivnost njene provedbe npr., za strategiju *Stimulacijom pronaći vrijeme za projekte*, nužna aktivnost je preraspodjela nastavnih obveza. Ista logika u ostvarenju strateškog cilja ZID1 provodi se za svaku od 6 identificiranih strategija. Na taj način dolazi se do strateških inicijativa koje nositelji realizacije strategije (dekan, Uprava FOI, Fakultetsko vijeće) moraju poduzeti.

Isti postupak proveden je za svaki od 13 postavljenih strateških ciljeva FOI-a. Na taj način određen je skup od 71 nužnih strateških inicijativa putem kojih se strategija FOI-a postavljena za period 2010.-2014. god., može realizirati. To će se postići kroz donošenje godišnjih akcijskih planova.

## 4. Realizacija Strategije FOI-a

---

U poglavlju 3 navedeno je 13 strateških ciljeva (u područjima ZIR, OBR i TRZ) i mjera pomoću kojih će se oni realizirati. Međutim, ove strateške aktivnosti treba razlikovati od operativnih aktivnosti koje se svakodnevno provode na FOI-u. Realizacija ovih strateških aktivnosti zahtjeva dodatne ljudske, materijalne, financijske i vremenske resurse s kojima Fakultet u ovom trenutku ne raspolaže jer postojećom praksom upravljanja visokim učilištima to nije predviđeno. U postojećem proračunu nadležnog Ministarstva, a slijedom toga niti u proračunu Sveučilišta nisu planirana sredstva za te aktivnosti.

Zbog toga, tako dugo dok se ne stvore institucionalni uvjeti za drugačiju taktiku za realizaciju strategije razvoja Fakulteta, Uprava će primjenjivati taktiku koja se temelji na sljedećim polazištima:

- Nositelji realizacije ove strategije jesu Fakultetsko vijeće i Uprava FOI-a
- Strategije FOI-a realizirat će se kroz godišnje akcijske planove u kojima će biti vidljivi prioriteta strateških inicijativa i identificirani potrebni resursi
- Za svaki od postavljenih ciljeva odredit će se i mjerna veličina koja će pokazivati koliko je FOI udaljen od njega. Time će se dobiti sustav mjerenja performansi FOI-a.
- Za svaku stratešku inicijativu odnosno skupinu inicijativa odredit će se nositelj koji može biti osoba ili grupa ljudi. Nositelj skrbi o realizaciji „svoje“ inicijative i izvješćuje Upravu o njenom stanju.
- Uprava FOI-a dužna je Fakultetskom vijeću predložiti akcijske planove za realizaciju Strategije početkom kalendarske godine, a krajem godine podnijeti izvješće o njegovom ostvarenju kao i kumulativnom ostvarenju Strategije FOI-a.

## 5. Zaključak

---

Postoji više razloga zbog kojih FOI-u treba strateški plan daljnjeg razvoja za period 2010.-2014. g.:

- Strateški plan je bitna potreba svakog dobro uređenog poslovnog sustava, time i FOI-a. Odgovori na pitanja gdje je FOI danas, gdje želi biti u neposrednoj budućnosti i kako će tamo doći, prvenstveno su njegova interna potreba.
- Promjene koje se dešavaju u visokoškolskom sustavu u RH su korijenite. Hrvatska je pred ulaskom u EU i već više godina prilagođava se njenim normama koje vrijede i u visokom obrazovanju. Ostvariti jedinstveni europski prostor visokog obrazovanja je proces kroz koji prolaze i hrvatska sveučilišta, a Sveučilište u Zagrebu donosi svoje strategije, zbog čega ih i FOI kao njegova članica mora ugrađivati u svoj daljnji razvoj.
- Promjene na tržištu također su vrlo intenzivne. Na strani ponude ojačala je konkurencija FOI-a i ona je danas vrlo snažna, zbog čega FOI mora imati odgovore na ovu pojavu. No, promjene se događaju i na strani potražnje usluga koje daje FOI, zbog čega ih je nužno poznavati i prilagođavati im se.

Na osnovi provedene analize dana je sljedeća ocjena stanja FOI-a u obliku smjernica za novu strategiju FOI-a:

- Vođenje FOI-a potrebno je jače temeljiti na liderstvu, strateškom planiranju i primjeni suvremene doktrine kvalitete s težnjom prema izvrsnosti.
- Viziju FOI-a potrebno je redefinirati, odrediti strateške ciljeve i programe / nositelje / rokove njihove realizacije. Identificirati vrijednosti FOI-a i njih isticati u budućem brendiranju FOI-a.
- Tri temeljne djelatnosti FOI-a su nastava, znanstveno-istraživački rad i transfer znanja. One će to biti i dalje, ali je nužno promijeniti njihovu strukturu / odnose.
- U korištenju ljudskih resursa FOI-a izrazito dominira nastava, dok su znanstveno-istraživački rad i transfer znanja gotovo marginalizirani, tako da je ovo stanje potrebno promijeniti u korist druge i treće djelatnosti.
- Nastavu je nužno transformirati na način da se ona optimira (smanji broj sadašnjih predmeta njihovim međusobnim povezivanjem), ali i podigne njena kvaliteta.
- Znanstveno-istraživački rad potrebno je bitno ojačati. Treba se usmjeriti na snažniju međunarodnu prepoznatljivost (međunarodni kriteriji i projekti) i jačanje njegovih financijskih izvora.
- Transfer znanja u primjenu kao djelatnost na FOI tek treba sustavno organizirati.

U tom smislu određena je nova vizija FOI-a i identificirane su njegove vrijednosti. Kako bi se ova vizija i ostvarila, postavljeno je 13 strateških ciljeva FOI-a. Za svaki od njih provedena je SWOT analiza, čiji su rezultati strategije ostvarenja ciljeva kao i odgovarajuće strateške inicijative. Za svaku od njih određena je i metrika.

Nositelji realizacije ove Strategije su: Fakultetsko vijeće FOI-a i Uprava FOI-a.

Ostvarenje postavljenih strateških ciljeva postići će se kroz donošenje godišnjih akcijskih planova koje je početkom kalendarske godine Uprava FOI-a dužna izraditi i uputiti na Fakultetsko vijeće na razmatranje i usvajanje.

Uprava FOI-a dužna je Fakultetskom vijeću krajem svake kalendarske godine podnositi izvješće o ostvarenju godišnjeg akcijskog plana i kumulativnog ostvarenja ove Strategije.



## 6. Reference

---

### Strategije drugih sveučilišta/fakulteta

---

1. S.A. Tromp, B.D. Ruben: "Strategic Planning in Higher Education – A Guide for Leaders", NACUBO - National Association of Colledge and University Business Officers, Washington DC, 2004.
2. Charles Sturt University – University Strategy 2007 – 2011,
3. University of Kuopio – Strategy 2007 – 2015
4. University of Alberta – Northern Strategy
5. [http://www.csu.edu.au/division/vcoffice/papers/docs/strategic\\_plan\\_2007-2011.pdf](http://www.csu.edu.au/division/vcoffice/papers/docs/strategic_plan_2007-2011.pdf)
6. <http://www.mcmaster.ca/cio/UTSMar05.pdf>
7. [http://www.eunis.org/events/workshops/pres\\_2003.pdf](http://www.eunis.org/events/workshops/pres_2003.pdf)
8. <http://www.ulster.ac.uk/hr/pdfs/HR%20STRATEGY%202002-2005.pdf>
9. <http://www.dur.ac.uk/resources/library/2008-13LibraryServicesstrategy.pdf>
10. <http://www.alliedacademies.org/uploads/positions/job.pdf>
11. [http://www.uku.fi/hallinto/suunn/julkaisut/strategy\\_2007-2015\\_e.pdf](http://www.uku.fi/hallinto/suunn/julkaisut/strategy_2007-2015_e.pdf)
12. <http://www.safety.ncl.ac.uk/uploads/1%20-%20strategy%20final%20v1.pdf>
13. <http://www.uofaweb.ualberta.ca/vpresearch/pdf/UANorthernStrategy-30Aug04.pdf>

### Dokumenti FOI-a

---

14. T. Hunjak; Program rada dekana za razdoblje 2009 – 2011., Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2009.

### Drugi izvori

---

15. Analiza hrvatske ICT industrije, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 2007.
16. Hrvatski ICT sektor, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2008.

DEKAN :

Prof. dr. sc. Tihomir Hunjak