

### Sažetak

Strategija Sveučilišta u Zadru (2011. – 2017.) dokument je koji definira plan razvoja Sveučilišta, uzimajući u obzir sve čimbenike koji jedan takav plan čine: postojeće stanje, domaće i europsko okruženje i smjer u kojem se Sveučilište želi razvijati.

Dokument čine tri cjeline i dodaci. U *Uvodu* se razmatraju razlozi, kojih nije malo, za donošenje Strategije Sveučilišta u Zadru. Neki su subjektivne prirode i dolaze iz sveučilišne zajednice i načina trenutne organiziranosti, a drugi objektivne i dolaze iz okruženja, manje nacionalnog, a više međunarodnog. Određuje se misija i vizija Sveučilišta te analizira stanje u kojem se nalazi Sveučilište nakon gotovo šest godina provedbe Bolonjskoga procesa: što je učinjeno, a što nije, koje su dobre, a koje slabe strane novoga modela studiranja i gdje se trenutno nalazi Sveučilište s obzirom na jedno i drugo.

Drugo je poglavlje najveće i najobuhvatnije jer analizira strateške ciljeve Sveučilišta. Autori Strategije odredili su pet strateških ciljeva: prvi je posvećen nastavi i studentima, drugi znanosti i istraživačkom radu, treći međunarodnoj suradnji i integraciji u europski prostor, a četvrti doprinosu koje Sveučilište daje ili bi trebalo davati zajednici u kojoj djeluje. Peti je posvećen unutarnjoj organizaciji i analizi ljudskih, financijskih i materijalnih resursa.

Kvaliteta o kojoj se danas s razlogom mnogo govori i koja je glavna tema sveučilišnoga trenutka nije navedena kao cilj po sebi nego je ugrađena u sve strateške ciljeve. Mišljenje je autora Strategije da bi izdvajanje *Kvalitete* u poseban cilj i posebno artikulirano poglavlje predstavilo *Kvalitetu* kao izolirani fenomen, a ne kao sastavni dio bilo kojega segmenta sveučilišnoga života: nastave, istraživanja, rukovođenja, prostornog i administrativnog ustroja itd. No kako je riječ o prevažnom cilju, predlaže se (u nastavku teksta) da se do kraja 2012. izradi posebna strategija za kvalitetu.

Iako su treći i četvrti cilj oni o kojima zapravo u mnogočemu ovisi budućnost Sveučilišta u novom (i starom) okruženju, najšire su elaborirani prvi, drugi i peti cilj. Novo okruženje je skoro ulazak Hrvatske u Europsku uniju i prilagodbe koje nas očekuju. Na tom je planu mnogo toga učinjeno i to se potanko raščlanjuje. Kada je riječ o *Doprinosu zajednici* (četvrti cilj), raščlanjuje se postojeće stanje i određuje mjesto koje bi Sveučilište trebalo imati u svojem prvom okruženju: gradu, županiji i regiji.

Svako je poglavlje sastavljeno od niza potpoglavlja, a potpoglavlja prate zadaci koje bi trebalo izvršiti u šestogodišnjem razdoblju za koje se predviđa donijeti Strategiju. Ovi zadaci nisu jednako raspoređeni od potpoglavlja do potpoglavlja niti je njihova priroda uvijek ista: oni se kreću od organizacijskih pitanja i poboljšanja trenutnih postupaka, pa sve do pokretanja novih organizacijskih jedinica, zapošljavanja novih kadrova ili potpune transformacije postojećega ustroja na pojedinim razinama.

U trećem poglavlju dan je tablični prikaz svih zadataka, navedeno je vrijeme u kojemu bi se oni trebali izvršiti i osobe ili ustrojbene jedinice koje su zadužene za njihovu provedbu.

SWOT analiza rada i funkcioniranja Sveučilišta izdvojena je i tretira se odvojeno. Ova je analiza danas očekivana u svim dokumentima ove vrste, a temelji se na opisu snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji koje se odnose na analizirano područje ili instituciju. Taksativno su pobrojane sve činjenice koje su u vezi sa Sveučilištem i okruženjem u kojemu djeluje bez uveličavanja dobrih ili omalovažavanja nepovoljnih.

## 1. UVOD

### 1.1. Razlozi za donošenje strategije Sveučilišta u Zadru

Sveučilište u Zadru osnovano je na zasadama Filozofskoga fakulteta, prvoga dislociranog visokog učilišta u Hrvatskoj iz 1955. te na prostornom i kulturnom kontinuitetu prvoga sveučilišta na hrvatskom tlu – *Studium Generale Sancti Dominici Jadae* iz 1396. Zakon o osnivanju Sveučilišta donio je Hrvatski sabor 2002. Preobrazba Filozofskoga fakulteta u novo sveučilište odvijala se vrlo uspješno, prateći *Razvojne odrednice Sveučilišta u Zadru za razdoblje od 2006. do 2010.* No veliko povećanje programskoga, kadrovskoga i prostornoga potencijala nalagalo je da se žurno pristupi izradi novih dokumenta. Rezultat takve procjene je *Strategija Sveučilišta u Zadru* koja će u godinama koje slijede biti okvir unutar kojega će se razvijati Sveučilište.

Sveučilište stoga donosi opću i sveobuhvatnu strategiju svojega razvitka za razdoblje do 2017. godine s pogledom u još dalju budućnost u onim segmentima koji se moraju planirati i definirati na vrlo dugi rok. Opća strategija obuhvaća sva polja razvoja Sveučilišta, određuje mjesto Sveučilištu unutar hrvatske akademske zajednice te mjesto unutar Grada, regije i Republike Hrvatske, i, u mjeri u kojoj je to moguće, unutar europske i svjetske akademske zajednice. Opća strategija Sveučilišta polazi od vizije razvoja, ali također pokušava dati odgovor na pitanje što ono predstavlja danas u obrazovnom, istraživačkom i tehnološkom smislu u Hrvatskoj, jer se samo nakon takve analize može odrediti pouzdan smjer razvoja.

Osnivanje integriranog sveučilišta, kadrovska politika Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i uvođenje bolonjskoga načina studiranja potpuno su izmijenili tijek akademskih događaja u Zadru: utemeljeni su novi odjeli i novi programi, primljeno je mnogo novih zaposlenika, osobito mladih, Sveučilištu je pristupio velik broj "gotovih" nastavnika i istraživača s drugih akademskih učilišta iz Hrvatske i inozemstva. Isto tako, velika raznovrsnost programa povoljno je utjecala na priljev studenata iz svih hrvatskih krajeva i inozemstva (gotovo  $\frac{3}{4}$  svih upisanih u 2010./2011. akademskoj godini dolaze

izvan zadarske regije). Novi programi u nastavi i istraživanju i povoljno zemljopisno okruženje znatno su podigli zanimanje međunarodne akademske zajednice za suradnju s našim sveučilištem. Na to se je nadovezala dinamična izdavačka aktivnost, mnogo novih projekata, nov odnos prema društvenoj zajednici i društvene zajednice prema Sveučilištu, prvi znaci aktivne suradnje s gospodarstvom.

U duhu suvremenih tokova, novoga pozicioniranja Sveučilišta, u duhu *bolonje*, ali i u duhu zdravog razuma, ova strategija treba naći odgovor na temeljno pitanje korisnika sveučilišnih proizvoda, a to znači dati odgovor na pitanje: koja je budućnost zadarskih studenata u svijetu rada i koje su moguće koristi za zajednicu od stvaranja i prenošenja novog znanja, novih modela i ostalih rezultata znanstveno-istraživačkog rada? Hoće li petogodišnji ili dulji boravak na Sveučilištu omogućiti studentima zapošljavanje i sigurnost? Hoće li im omogućiti takve izlazne kompetencije s kojima će moći konkurirati ne samo na hrvatskom, već i na europskom tržištu? Unatoč činjenici da svaki pojedinac ima pravo odabrati i upisati studijski program prema svojem osobnom afinitetu, uključivši pritom i osobni rizik planiranja neizvjesne materijalne i socijalne budućnosti, Sveučilište ne može tu brigu prepusti samo studentima. Iako je potpuno sigurno da na ova pitanja ne može odgovor dati ono samo, isto je tako sigurno da Sveučilište mora preuzeti odgovornost u kreiranju politike upisnih kvota i razvoja novih studijskih programa. Ono će svoje nastavne, znanstvene i razvojne programe – u vremenu i mjeri u kojoj je to moguće – prilagoditi potrebama svojih potencijalnih korisnika.

U traženju odgovora na ovo pitanje prvi bi korak trebala biti evaluacija Sveučilišta, od njegova osnutka do danas. U okolnostima u kojima je pripremana Strategija takva – cjelovita – unutarnja evaluacija nije se mogla izraditi i ona će biti prvim zadatkom nakon donošenja Strategije. Istina je da kronologija postupaka nije na razini važnosti dokumenta, no drukčije nije bilo moguće postupiti s obzirom na golem broj podataka, analiza, anketa, rezultata, statističkih pokazatelja koje je trebalo prikupiti i sistematizirati u relativno kratkom vremenu. Procjena je autora da cjelovitu studiju o unutarnjoj evaluaciji Sveučilišta može izraditi samo veći tim suradnika, kojemu to ne bi bio usputni zadatak. Osim ove studije, potrebno je izraditi i zasebne strategije unaprjeđenja kvalitete, tehnološkog razvoja (trenutno u postupku donošenja) i e-učenja. Dakle, opći zadaci, komplementarni ovoj strategiji su:

- a) Izrada sveobuhvatne studije – unutarnje evaluacije Sveučilišta u Zadru; do lipnja 2012.
- b) Izrada i donošenje Strategije o unaprjeđenju kvalitete Sveučilišta u Zadru; do kraja 2012.
- c) Izrada i donošenje Strategije tehnološkoga razvoja Sveučilišta u Zadru; do kraja 2011.
- d) Izrada i donošenje Strategije za e-učenje i razvoj informacijsko-komunikacijske infrastrukture.

Ipak, bez obzira na spomenute nedostatke može se jasno vidjeti daljnji smjer razvitka Sveučilišta. Zadarsko je sveučilište nosilac bogate nastavne i obrazovne tradicije u humanističkim i društvenim znanostima. Sada teži prema afirmaciji i u drugim područjima: prirodnim, tehničkim, biotehničkim i biomedicinskim. Zašto ne i u umjetničkim? U tom kontekstu postavlja se i pitanje okvira globalne istraživačke politike u Republici Hrvatskoj. Što naime znači naše opredjeljenje za

istraživačko sveučilište kada gotovo svi novi doktori znanosti mogu raditi isključivo na sveučilištima, odnosno u inozemstvu? Kako onda postupati s pokretanjem novih doktorskih studija kada se to pitanje ne smije odgoditi za "bolja vremena". A ne smije. Treba li u očekivanju novoga modela na relaciji gospodarstvo – istraživanje izraditi vlastiti, neovisan o "državnoj" politici. Ako je sveučilišna proizvodnja visokoobrazovanih kadrova sama sebi svrhom, treba li uopće inzistirati na produkciji novih visokostručnih kadrova?

16

Hrvatska znanstvena i obrazovna politika nikada nije do kraja napravila pravu mrežu visokoobrazovnih institucija, iako je to višekratno najavljivano kao podloga za izradu novih zakona. Štoviše, može se bez straha reći da je pod krinkom plemenitih ideja o dostupnosti višega ili visokoga obrazovanja na svakoj točki nacionalnoga teritorija, proizvela potpuno suprotne učinke kako u pogledu kvalitete tako i pogledu nerazumne potrošnje ionako nedostatnih sredstava. Gore od toga, ova je ne-mreža organizirana uglavnom tako da se sve što je malo i nevažno smjesti izvan Zagreba! S druge strane, "mala" jadranska sveučilišta neki percipiraju kao nužno zlo. Gdje je Zadarsko sveučilište u tom sustavu ne-sustavu, koji su njegovi izazovi? Sveučilište mora, kada to već ne čini službena politika, naći odgovor na koncentraciju "znanstvene moći" u Zagrebu. Najjednostavnijim se čini da svatko, pa tako i Sveučilište u Zadru, odredi svoj prostor za inovacije, istraživanje i nove načine obrazovanja: Hrvatska se u svemu, pa tako i u visokom obrazovanju i znanosti, mora razvijati policentrično.

Odgovor na ova i mnoga druga pitanje trebamo dati sami. Prvi korak u tom smjeru treba biti vlastita strategija razvoja (ona za istraživački segment postoji, ali je treba kontinuirano unaprjeđivati i poboljšavati). Bilo bi dobro da se u našu opću strategiju, u dijelove u kojima postoje zajednički interesi, uključe i druga dva jadranska integrirana sveučilišta. Dosadašnja iskustva u pogledu te suradnje nisu obećavajuća, ali to ne znači da na toj suradnji ne treba nastojati. S druge strane, nedopustivu nezainteresiranost "velikih" za zajedničku sudbinu visokoga obrazovanja i znanosti valja ignorirati. Ukratko, moramo se pouzdati u sebe i u svoje kapacitete.

Unatoč činjenici da se ova strategija priprema istodobno s pripremanjem novih zakona o sveučilištu, visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti i da nismo posve sigurni kakav će biti konačni izgled odnosnih zakona i hoće li uopće biti doneseni, smatramo da to ne može biti razlogom da se donošenje strategije odgađa, tim više što se čini da je – upravo u trenutku dok ovo pišemo – dan pristupanja Hrvatske Europskoj uniji gotova činjenica. Taj dan Sveučilište treba dočekati spremno, a pripreme za novo okruženje treba započeti znatno ranije. Valja se nadati da će se u Hrvatskoj dogoditi što se dogodilo u svim novim zemljama članicama, to jest da će doći do općeg prosperiteta, pa time i do prosperiteta u visokom obrazovanju i istraživanju. Pristup strukturnim i kohezijskim fondovima bit će omogućen samo onima koji će imati pripremljene projekte. Mi ih u ovom trenutku nemamo, ali činimo sve, kako će se vidjeti iz Strategije, da ih pripreмимо na vrijeme i na najbolji mogući način. Budući da je postojanje Strategije jedan od preduvjeta za apliciranje na strukturne fondove, to i ovaj ubrzani ritam u postupku donošenja treba tako razumjeti. Iako u ovom trenutku nemamo ni sredstava ni kadra koji će takvu – nazovimo je europskom – politiku voditi, imamo potpunu svijest da Sveučilište u tom smjeru mora ići.

## 1.2. Misija

Misija Sveučilišta u Zadru temelji se na Zakonu o znanosti i visokom obrazovanju, koji propisuje sveučilištima da provode znanstvenu, obrazovnu, umjetničku i razvojnu politiku. Zadarsko sveučilište će osobito promicati onu koja je od strateškog interesa za zadarsku regiju. Ta će se politika ogledati u organizaciji i provedbi istraživačkoga i umjetničkoga rada, preddiplomskih, diplomskih i doktorskih studija. Sveučilište će sustavno unaprjeđivati svoj organizacijski okvir, usklađeno djelovanje svih svojih sastavnica i razumno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Sveučilište će osiguravati mobilnost studenata i nastavnika (međudjelnu i međusveučilišnu), razvoj multidisciplinarnih studija i međuinstitucionalnu suradnju, pratiti i nadzirati kvalitetu, konkurentnost i kompetitivnost obrazovnoga, umjetničkoga, znanstvenoga i stručnoga rada. Kao intelektualno najmoćnija i najistaknutija institucija u gradu i regiji, te s obzirom na jedinstvenu raznovrsnost okruženja, Sveučilište će predvoditi pokretanje integracijskih i inovativnih projekata potrebnih Sveučilištu, gradu, regiji i Republici Hrvatskoj.

## 1.3. Vizija

Sveučilište u Zadru bit će usmjereno istraživački. Svoj će razvitak temeljiti na reafirmaciji duge akademske tradicije i afirmaciji svojega jedinstvenog prirodnog položaja te intelektualnog i kulturnog naslijeđa. Ova će se vizija ostvariti u partnerstvu sa svima koji sudjeluju u procesu obrazovanja i istraživanja i sa svima kojima su usluge Sveučilišta i suradnja sa Sveučilištem potrebni: gospodarstvom, društvenom zajednicom, socijalnim partnerima. Ona svoje uporište nalazi u dugoročnom i dosljednom radu na akademskoj izvrsnosti, svrhovitim i dobro osmišljenim ishodima učenja i cjeloživotnom obrazovanju; u težnji prema održivom razvitku, mobilnosti i suradnji s europskim institucijama; u toleranciji i razvoju civilnoga društva, prihvaćanju inovacija, te u prirodnom, kulturnom i antropološkom naslijeđu mediteranskoga svijeta, kojemu Zadar i njegovo okruženje oduvijek pripadaju.

## 1.4. Europsko okruženje

Europska unija je *Lisabonskom strategijom* (2000.) postavila sebi za cilj ...*da će Europa postati najkompetitivnije i najdinamičnije gospodarstvo na svijetu, temeljeno na znanju, sposobno za samoodrživi gospodarski razvitak, s povećanjem broja i kvalitete radnih mjesta te većom socijalnom kohezijom...* Iako gospodarska kretanja u posljednjih deset godina, a osobito ona iz posljednjih godina, pokazuju da se ti ciljevi neće lako ostvariti (možda i nikada u ovoj mjeri), svakako valja naglasiti da institucije EU-a prate procese na području istraživanja i visokoga obrazovanja i usklađuju svoje postupke s novim stanjem činjenica, premda se čini da se sve teže s njima nose. Čak i samo površnim praćenjem aktualnih događaja, može se primijetiti da je visoko obrazovanje sve skuplje i sve teže dostupno, proračuni za istraživanja sve su manji, a pobune studenata sve češće. U takvom se kontekstu suvremene europske politike i specifično sveučilišne politike hrvatska sveučilišta pripremaju za priključenje Republike Hrvatske Europskoj uniji.

Europska komisija i njezina tijela izradili su golem broj različitih mehanizama (deklaracija, preporuka, povelja...) za uspostavljanje, praćenje i balansiranje procesa transformacije različitih modela visokoga obrazovanja u jedan prohodan i primjenjiv na sve subjekte EU-a. Jedan od najvažnijih je *Education & Training 2010* (E&T), iz 2001. godine, koji postavlja tri ključna cilja obrazovne politike, 13 smjernica i 47 indikatora, tzv. *benchmarka*. Iz toga temeljnog dokumenta izašao je čitav niz drugih, strateških projekata, a među njima i dva najvažnija: Bolonjski i Kopenhaški proces, rezultat kojih je *Europski obrazovni sustav*. Osnovni je cilj tih dokumenta stvaranje prepoznatljiva sustava europskih kvalifikacija koje su definirane u programu *Europskoga kvalifikacijskoga okvira za cjeloživotno obrazovanje* iz prosinca 2006. Ovaj se okvir (EQF) temelji na mjerljivim ishodima učenja, promjeni pristupa obrazovanju, fokusiranju na kompetencije potrebne građanstvu, prilagođavanju tržištu rada i reformi kurikuluma.

## 1.5. Bolonjski proces

Provedba *Bolonjske deklaracije*, koju je RH prihvatila 2001., a odlučila staviti u primjenu 2005., ove je godine "proizvela" prve magistre struke na Sveučilištu u Zadru. *Deklaracija* je u polaznom obliku (1999.) pokrenula šest različitih procesa, kojima je dodala još tri (Prag, 2001.), te, na koncu, još jedan (Berlin, 2003.). Budući da se studiji na Sveučilištu provode po bolonjskim načelima, iznimno je važno znati u građenju strateških ciljeva koji je stupanj njihove implementacije i kakvo je stanje njihove provedbe u ovom trenutku na Sveučilištu. Ono izgleda otprilike ovako:

Potpuno je provedeno:

- 1) Prihvaćanje sustava lako prepoznatljivih i usporedivih stupnjeva i uvođenje *Dopunske isprave diplomi*;
- 2) Prihvaćanje sustava temeljenog na dvama glavnim ciklusima, preddiplomskom i diplomskom (3 + 2): u potpunosti provedeno (osim integriranih studija);
- 3) Uvođenje bodovnog sustava (kredita) kojim se vrednuje uloženi trud studenta nakon uspješno usvojenih ishoda učenja;
- 4) Povećanje privlačnosti i kompetitivnosti Europskoga prostora visokoga obrazovanja;
- 5) Doktorski programi. Svi novi doktorski studiji na Sveučilištu u Zadru osnovani su i izvode se u skladu s Bolonjskim procesom.

Provodi se djelomično ili s poteškoćama:

- 1) Cjeloživotno učenje (obrazovanje), samo za dva programa;
- 2) Promicanje mobilnosti: postoji problem izvedbe nastave na stranom jeziku, slaba motiviranost studenata i/ili nedostatne financije;
- 3) Promicanje europskih smjernica u osiguravanju kvalitete;
- 4) Promicanje europskih standarda u visokom školstvu, razvoju nastavnih programa, međuinstitucionalne suradnje, integriranih studija;
- 5) Jačanje autonomije visokoobrazovnih institucija.

## 1.6. Nacionalni okvir

Vlada Republike Hrvatske odredila je obrise nacionalne obrazovne politike *Planom sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010.*, koji se odnosio i na visokoškolsko obrazovanje. U posljednjih pet godina dogodilo se mnogo pozitivnih stvari: kontinuirani rast dohotka zaposlenika do početka krize, kontinuirano otvaranje razvojnih radnih mjesta (400 godišnje), zapošljavanje većeg broja znanstvenih novaka, veliko povećanje investicija u temeljnu infrastrukturu (kampusi u Splitu, Rijeci i Zagrebu). Zadar i "mala" jadranska sveučilišta su, nažalost, bila slabije sreće. Čini se kao da jačanje velikih sveučilišta i neopravdano otvaranje novih veleučilišta bio dio određene politike. Osim toga izdane su mnoge dopusnice za otvaranje istih ili vrlo sličnih studija, bez provjere kakve će posljedice imati takvi postupci na postojeću mrežu visokih učilišta.

Prvo poglavlje koje je Hrvatska zatvorila u pregovorima s EU-om bilo je upravo ono koje se odnosi na obrazovanje i istraživanje, što znači da se strateški dokumenti hrvatske obrazovne i znanstvene politike uklapaju, ili će se bez poteškoća uklopiti, u europske standarde. Uvođenjem obveznog srednjoškolskog obrazovanja i vanjskog vrednovanja ishoda učenja kroz novi koncept državne mature (2010.), sa svim poteškoćama koje su pratile ovu inovaciju, dan je velik doprinos kvaliteti i vjerodostojnosti ishoda učenja u srednjoj školi te jednostavnijoj i pravednijoj dostupnosti upisa na studij. Svemu treba pridodati i besplatni studij na prvoj godini preddiplomske razine za sve koji nađu mjesto u okviru odobrenih kvota.

Formiranjem velikoga broja agencija koje će pratiti obrazovne i istraživačke procese (trenutno su neke pod znakom pitanja), uključenje u velike europske projekte i programe *Erasmus*, *Erasmus Mundus*, *FP7*, uključenje u *Europsko istraživačko vijeće* i *Akcijski plan za znanost* (koji predviđa povećanje izdvajanja za znanost na 3% BDP-a), osnivanje agencija za razvoj tehnološke politike (*BICRO* i *HIT*) na domaćem terenu, zasigurno će promijeniti hrvatske obrazovne i istraživačke horizonte te odnose na relaciji istraživanje i primjena istraživanja u društvu. Istina, gospodarska kriza u Hrvatskoj ne daje velike nade da će se to dogoditi brzo. Hrvatska će se, također, uključiti u *Europski kvalifikacijski okvir* što praktički znači da će morati provesti reformu svih obrazovnih programa. Prihvaćanje *EQF* ujedno znači i izgradnju sustava cjeloživotnog učenja formalnim, neformalnim i informalnim putevima. Pritom treba naglasiti da postojeće hrvatsko zakonodavstvo u segmentu odnosa prema strancima još uvijek predstavlja veliku zapreku u internacionalizaciji sveučilišta.

Jedno od teških pitanja na koje Hrvatska treba naći odgovor je i sveučilišna integracija. Prijedlozi novih zakona i popuštanje predlagача u pregovaračkoj fazi neintegriranim sveučilištima, pokazuje da će taj proces teći sporo i bolno. Drugo, isto tako teško bit će pitanje poslijediplomskih doktorskih studija. Do objavljivanja nacrtu novih zakona svi su hrvatski prorektori za znanost pripremali Rektorskom zboru i Ministarstvu jedan više-manje univerzalan prijedlog uvjeta za izvođenja doktorskih studija. Kakva će biti njegova sudbina teško je predvidjeti budući da se radna skupina nije sastala od trenutka kada je nacrtom zakona o znanstvenoj djelatnosti predloženo da upisnine za doktorske studije budu jedinstvene za sve (visina jedne prosječne plaće u RH). Treće je bez sumnje organizacija znanstvenog rada na sveučilištu i u institutima izvan sustava obrazovanja. Na natječaju za tekuće projekte (2007. – 2012.) pokazalo se da model ne odgovara ni potrebama društva ni potrebama znanosti: velik broj malih

projekta (više od 2000), nepouzdana i nedostatna evaluacija, rascjepkana i nedostatna sredstva, često arbitrarna atribucija sredstava.

20 Koje je mjesto Sveučilišta u Zadru u ovom akademskom i administrativno-političkom krajoliku? Integracija sveučilišta koja je jedan od europskih preduvjeta pokazala se na zadarskom primjeru velikom prednošću. Većina Vladinih pozitivnih mjera, pozitivno je djelovala i na rad Sveučilišta, osobito kada je riječ o novim zapošljavanjima na asistentska i (donekle) novačka radna mjesta. Kada je, međutim, riječ o financiranju infrastrukturnih projekata, Zadarsko sveučilište nije ravnopravno sudjelovalo u raspodjeli toga, za hrvatske prilike, velikoga financijskoga kolača. To će imati dugoročne reperkusije na razvitak Sveučilišta u Zadru i na realizaciju njegovih strateških ciljeva. Ocjenjujemo da takav odnos već ima negativne posljedice, jer ako se propuštena sredstva i uspiju nadoknaditi, propušteno se vrijeme nikada ne može vratiti, a time ni ono što je u njemu moglo biti učinjeno.

## STRATEŠKI CILJEVI

### Studiji i studenti

Strateški cilj

Postati Sveučilište koje provodi kvalitetno obrazovanje na svima trima razinama (prije-diplomskoj, diplomskoj i doktorskoj), utemeljeno na jasno definiranim ishodima učenja, fleksibilnom i otvorenom stvaranju akademskih profila, prilagođeno europskom prostoru visokoga obrazovanja te potrebama gospodarstva i društva u cjelini.

### Znanstveni rad i istraživanje

Strateški cilj

Istraživačko sveučilište okrenuto prioritetno prema svojem jadranskom okruženju, istraživačkoj izvrsnosti, kolaborativnim projektima povezanim s gospodarstvom i civilnim sektorom te povećanju znanstvene produkcije i materijalne osnove, vodeći računa o znanstvenom trenutku i o znanstvenim potrebama vremena u kojem djeluje.

### Međunarodna suradnja i integracija u europski prostor

Strateški cilj

Nastaviti razvijati i usavršavati sve oblike međunarodne suradnje, prvenstveno u okviru ulazne i izlazne mobilnosti studenata, nastavnika i osoblja, zatim zajedničkih studijskih programa na svim razinama, zajedničkih međunarodnih znanstvenih i drugih projekata te uključivanja u europske programe i projekte.

## Doprinos zajednici

### Strateški cilj

Učiniti Sveučilište prepoznatljivim dijelom gradskog i regionalnog identiteta, poželjnim partnerom za suradnju s lokalnom i širom zajednicom, integralnim čimbenikom razvoja grada i gospodarstva te pokretačem svih vrsta projekata za potrebe civilnoga društva, znanosti, lokalnog razvoja i integracija u europski prostor.

## Ljudski, financijski i materijalni resursi

### Strateški cilj

Uspostaviti funkcionalan, transparentan i učinkovit sustav upravljanja ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, koji će omogućiti učinkovito i sigurno poslovanje te konkurentnost Sveučilišta i pojedinaca u europskom obrazovnom i istraživačkom prostoru.

## 2. STRATEŠKI CILJEVI I ZADACI

### 2.1. Studiji i studenti

Studenti i njihovo obrazovanje smisao su sveučilišta. Oni su zajedno s nastavnicima njegova najvažnija vrijednost. Uloga je sveučilišta da u plimi preoblikovanja i dostupnosti novih znanja na znanstvenoj i obrazovnoj sceni diljem svijeta, u svim inačicama i modelima dostupnosti, odredi vlastiti model i vlastiti pristup potrebama studenata. Promjene u znanstvenoj sferi i promjene u potrebama zajednice, gospodarstva i društva u cjelini tako se brzo odvijaju da je prilagodba obrazovnih programa postala konstantna potreba. Osim toga, sve se više građana uključuje u razne oblike formalnog, neformalnog i informalnog učenja i na te procese sveučilište mora naći adekvatan odgovor, kao i na činjenicu da svi tipovi obrazovanja u svijetu traju sve dulje. Prema OECD-u, ovaj proces u svijetu traje prosječno 20 godina života, a u Hrvatskoj oko 15. Hrvatska sveučilišta, pa prema tome i Sveučilište u Zadru, moraju se žurno i odgovorno uključiti u ovaj trend. Zbog toga je jedan od osnovnih ciljeva Sveučilišta u Zadru jačanje pozicije kompetitivnog i prepoznatljivog visokoga učilišta, utemeljenog na suvremenim i inovativnim istraživačkim i nastavnim programima i metodama. Komplementarnost među njima omogućit će transfer znanja putem kvalitetnih studijskih programa. Oni će svojom kvalitetom privući najbolje studente iz zemlje i šireg okruženja.

Sveučilište u Zadru prati razvoj događaja i čini sve da na planu studijskih programa odgovori potrebama društva. U suradnji s Gradom i Županijom posljednjih godina pokrenuto je nekoliko takvih studijskih programa, a novi su u pripremi.

### Strateški cilj

Postati sveučilište koje provodi kvalitetno obrazovanje na svima trima razinama (prije-diplomskoj, diplomskoj i doktorskoj), utemeljeno na jasno definiranim ishodima učenja, fleksibilnom i otvorenom stvaranju akademskih profila, prilagođeno europskom prostoru visokog obrazovanja te potrebama gospodarstva i društva u cjelini.

### 2.1.1. REFORMA STUDIJSKIH PROGRAMA

Prvu veliku reformu studijskih programa Sveučilište u Zadru provelo je prelaskom na "bolonjski" način studiranja. Već je sada jasno da te promjene nisu bile dovoljne te da su potrebna značajna unaprjeđenja postojećih studijskih programa. Pritom je potrebno naglasiti nužnost daljnjeg usklađivanja s globalizacijskim procesima sadržanima u bolonjskoj reformi i dostizanje ciljeva *Europskog prostora visokog obrazovanja* (EHEA) koji se odnose na mobilnost studenata i pripremu za život budućih aktivnih građana u demokratskim društvima. U tom kontekstu studijski programi će biti akademski i individualno usmjereni maksimalnoj realizaciji studentskih potencijala koji se kasnije mogu prilagoditi dinamičkom svijetu tržišta rada i daljnjem procesu cjeloživotnog učenja. Isto tako, studijski programi bit će primarno usmjereni izlaznim kompetencijama i jasno definiranim ishodima učenja koji će studentima omogućiti život u globalnom društvu i rad unutar globalne ekonomije. S druge strane, isti programi trebaju se prilagoditi i potrebama uže društvene zajednice i gospodarstva, što se može postići jedino fleksibilnim programskim sadržajima koji omogućuju vertikalnu i horizontalnu prohodnost studenata te oblikovanje suvremenih akademskih profila.

22

#### Zadatak 2.1.1.1

Uspostaviti omjer preddiplomskih i diplomskih studija u odnosu 1 : 2.

#### Zadatak 2.1.1.2.

Do 2017. pokrenuti nove preddiplomske, diplomske i doktorske programe za koje postoji interes na tržištu rada i u društvenoj zajednici, s naglaskom na inovativne i interdisciplinarne sadržaje. Isto tako, pokrenut će se jedan studij iz umjetničkog područja.

#### Zadatak 2.1.1.3.

Osnažiti programski i kadrovski Centar za strane jezike kako bi mogao pratiti razvoj Sveučilišta i servisirati novopokrenute ustrojbene jedinice.

#### Zadatak 2.1.1.4.

Budući da se na Sveučilištu obrazuje velik broj studenata koji će raditi u nastavi, potrebno je sadržajno i izvedbeno unaprijediti postojeći model stjecanja nastavničkih kompetencija.

#### Zadatak 2.1.1.5.

Oformiti modul (jezgru) što većeg broja izbornih predmeta na sveučilišnoj razini koji će biti u ponudi studentima svih studijskih programa.

#### Zadatak 2.1.1.6.

Uspostaviti trajnu suradnju s Hrvatskim i regionalnim zavodom za zapošljavanje te koristiti njihove podatke pri pokretanju novih studijskih programa i određivanja upisnih kvota.

### 2.1.2. REORGANIZACIJA ZNANSTVENOG I NASTAVNOG RADA

Trenutačna situacija na Sveučilištu upućuje na zaključak da je moguće u određenoj mjeri racionalizirati opterećenje nastavnog kadra te da znanstveni potencijali nisu dovoljno dobro iskorišteni. Naime programsko povezivanje studijskih programa i znanstvenih istraživanja između različitih sastavnica na vrlo je niskoj razini. Ovo se osobito odnosi

na sastavnice koje izvode studijske programe iz istih znanstvenih područja pa čak i polja. Činjenica je da na Sveučilištu postoji niz predmeta slična sadržaja koji se izvode zasebno pri različitim odjelima, čime se neracionalno kumuliraju nastavne obveze. Ovaj problem je u većoj mjeri prisutan kod dvopredmetnih studijskih kombinacija. Slično se može uočiti i kod istraživačkih aktivnosti gdje je međuodjelna suradnja prava rijetkost, a što potpuno odudara od koncepta integriranog sveučilišta. Uz druge već spomenute poteškoće dvopredmetnih kombinacija (neusklađenost studentskih opterećenja, nekompatibilni ishodi učenja, dulje trajanje studija...), može se pretpostaviti da bi se smanjenjem mogućeg broja dvopredmetnih kombinacija te snažnijim programskim i istraživačkim povezivanjem sastavnica puno bolje iskoristili postojeći nastavni i istraživački kapaciteti.

#### Zadatak 2.1.2.1.

Smanjiti broj mogućih dvopredmetnih kombinacija po načelima kompatibilnih ishoda učenja, tako da se povećaju izlazne kompetencije studenata i konkurentnost na tržištu rada. Prijedlog staviti na javnu raspravu tijekom 2012./2013.

#### Zadatak 2.1.2.2.

Na temelju vjerodostojne analize poticati snažnije povezivanje sastavnica radi racionalizacije nastavnih opterećenja i izrade zajedničkih istraživačkih projekata.

#### Zadatak 2.1.2.3.

Tamo gdje postoji opravdana argumentacija i kadrovske mogućnosti, transformirati dvopredmetne studijske programe u jednopredmetne do kraja 2015.

#### Zadatak 2.1.2.4.

Programski i kadrovski osnažiti Centar za strane jezike kako bi mogao pratiti razvoj Sveučilišta i servisirati novootvorene ustrojbene jedinice Sveučilišta.

### 2.1.3. KVALITETA OBRAZOVNOG PROCESA

Politika kvalitete i razvijanje kulture kvalitete jedan je od najvažnijih ciljeva koje je Sveučilište zacrtalo za iduće razdoblje. Kako bi se ovaj cilj ostvario, potrebno je imati definirane popratne postupke za osiguravanje kvalitete i standarda za sve programe i kvalifikacije koje se izvode pri Sveučilištu. Strategija, postupci i politika kvalitete trebali bi biti javno dostupni i imati formalni status. Pritom je osobito važno uspostaviti i unaprijediti sustav odobravanja, praćenja i periodičnog vrednovanja programa i kvalifikacija. Sveučilište je već osiguralo platformu i razradilo model odobravanja studijskih programa, ali njihovo praćenje i vrednovanje gotovo da ne postoji. Osim djelomično uhodane periodične samoevaluacije nastavničkog rada i studentske evaluacije rada nastavnika anketnog tipa, potrebno je implementirati i nove mehanizme unaprjeđenja i osiguranja visokih edukacijskih standarda na sveučilišnoj razini, a da se time ne kompromitiraju postojeće tradicionalne vrijednosti akademske zajednice na kojima je Sveučilište izraslo. U tom kontekstu pratit će se europske preporuke i standardi u osiguranju kvalitete te će se periodično vršiti samovrednovanje i vanjsko vrednovanje nastavničkog rada. Istovremeno, kontinuirano će se poboljšavati studijski programi kroz dopustive interne mehanizme sustava.

U ovom dokumentu, s obzirom na njegovu sveobuhvatnost, nije moguće izdvojiti kvalitetu (razvijanje kulture kvalitete, kontinuirano osiguravanje, vrednovanje i

poboljšavanje sustava osiguravanja kvalitete) kao izdvojeni strateški cilj, već će se izraditi cjelovita strategija kvalitete kao poseban dokument (ne samo za obrazovni, već i sve druge procese na Sveučilištu).

#### Zadatak 2.1.3.1.

Prilagoditi postojeći *Pravilnik o sustavu osiguranja kvalitete* tako da da ovlasti Povjerenstvu za unaprjeđenje kvalitete za pokretanje nužnih promjena i učinkovitu provedbu postupaka u području unaprjeđenja kvalitete.

24

#### Zadatak 2.1.3.2.

Periodično provoditi samoevaluacije nastavnog rada (svake tri godine).

#### Zadatak 2.1.3.3.

Periodično provoditi studentske evaluacije rada nastavnika (anketa) uz kontinuirano usavršavanje mjernog instrumenta i metodologije primjene.

#### Zadatak 2.1.3.4.

Uspostaviti sustav kontinuiranog praćenja mjerljivih parametara procjene učinka nastavnika i obrazovnih postignuća studenata.

#### Zadatak 2.1.3.5.

Razvijati mehanizme nagrađivanja i sankcioniranja nastavnika, definirati kriterije edukacijske izvrsnosti i predložiti njezine mjerljive parametre.

#### Zadatak 2.1.3.6.

Dodatno educirati nastavnike, osvijestiti potrebu za nastavnim usavršavanjem i osuvremeniti nastavne metode (organizacija radionica i seminara koji uključuju dokimološke, didaktičke, metodičke, informatičke i druge relevantne sadržaje).

#### Zadatak 2.1.3.7.

Poticati individualni edukacijski pristup i nastavu usmjerenu prema studentu.

#### Zadatak 2.1.3.8.

Uspostaviti odnos broja studenata na jednoga nastavnika od 10 : 1, a u pojedinim područjima gdje to priroda programa traži, i povoljniji.

#### Zadatak 2.1.3.9.

Uspostaviti sustav redovitog periodičnog internog vrednovanja svih studijskih programa (uključujući vanjske recenzente) i to na temelju *Standarda i smjernica za osiguranje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja* (eng. *ESG*) te mjerila koje obuhvaća i vanjsko vrednovanje.

#### Zadatak 2.1.3.10.

Uspostaviti sustav koji će omogućiti dobivanje redovitih povratnih informacija od poslodavaca, predstavnika tržišta rada i drugih relevantnih organizacija.

#### Zadatak 2.1.3.11.

Oformiti ured i zaposliti djelatnika koji će se baviti statistikom, analitikom i integracijom svih relevantnih informacija koje su potrebne kako bi se unaprijedila kvaliteta obrazovnog procesa (prvenstveno).

#### Zadatak 2.1.3.12.

Opremanje novih znanstveno-nastavnih jedinica (fonolaboratorija, nove multifunkcionalne informatičke učionice, psihofiziološkog i medicinskog laboratorija).

#### 2.1.4. UČINKOVITOST I IZVRSNOST NA STUDIJIMA

Kako bi Sveučilište uspjelo u osiguranju visoke kvalitete ishoda učenja, ono treba promovirati stimulatивно okruženje koje vodi računa o strukturi studentskoga tijela, respektirajući pritom sve različitosti na individualnoj razini (spolne, kulturološke, vrijednosne, religijske...), ali i one koje se odnose na studijski program (atraktivnost programa, ulazni studentski potencijal, nastavni potencijal...). S druge strane, zabrinjava nepovoljno stanje glede duljine studiranja u Hrvatskoj općenito i na Sveučilištu u Zadru posebno. Stoga je potrebno razlikovati strategiju izvrsnosti od strategije prolaznosti te donijeti mjere koje bi poboljšale učinkovitost studiranja i kvalitetu izlaznih kompetencija. U tom smislu treba poticati kulturu kvalitete kod nastavnika i studenata na svim razinama, a izvrsnost prepoznati i nagrađivati.

##### Zadatak 2.1.4.1.

Kontinuirano povećavati prolaznost studenata ne mijenjajući pritom razinu ostvarenih ishoda učenja.

##### Zadatak 2.1.4.2.

Težiti povećanju broja studenata koji završavaju prijediplomsku i diplomsku razinu u odnosu na trenutno stanje.

##### Zadatak 2.1.4.3.

Unaprijediti postojeći model studentskog mentorstva/tutorstva.

##### Zadatak 2.1.4.4.

Definirati primjerenije kriterije za upis na diplomatske i doktorske studije, respektirajući pritom atraktivnost studijskih programa, ulazne studentske potencijale i tržište rada.

##### Zadatak 2.1.4.5.

Razviti i implementirati stipendijski fond na sveučilišnoj razini za studente koji pokazuju izvrsne rezultate.

##### Zadatak 2.1.4.6.

Uvesti institut godišnje nagrade za izvrsne studente na svakoj sastavnici Sveučilišta. Kriteriji za dobivanje nagrade bit će studentov akademski uspjeh i sve druge relevantne znanstvene i stručne aktivnosti.

##### Zadatak 2.1.4.7.

Pokrenuti studentski sveučilišni časopis namijenjen objavljivanju studentskih znanstvenih radova.

### 2.1.5. MULTIDISCIPLINARNOST STUDIJSKIH PROGRAMA

Multidisciplinarni, transdisciplinarni i interdisciplinarni programi na Sveučilištu još su uvijek rijetkost. Sveučilište će poticati multidisciplinarni pristup na znanstvenoj i nastavnoj razini, jer on omogućuje bržu prilagodbu potrebama društva koje je stalno u promjenama, a time i lakše dostupno zapošljavanje. Multidisciplinarnim programima brže će se i sigurnije odgovoriti potrebama održivog razvoja i kohezije u svim znanstvenim područjima i poljima. Očekuje se da bi ovakvi programi podigli integracijski stupanj Sveučilišta, korporativnu svijest svih sudionika, suradnju među odjelima i projektima te olakšali horizontalnu prohodnost studenata i nastavnika. U svim ovim postupcima internacionalizacija je važan i nezaobilazan čimbenik, jer je ona i u Bolonjskom procesu mehanizam za dostizanje izvrsnosti.

26

#### Zadatak 2.1.5.1.

Povećati broj multidisciplinarnih/transdisciplinarnih/interdisciplinarnih studijskih programa na najmanje 20% od ukupnog broja studijskih programa koji se izvode pri Sveučilištu (sport i zdravlje, socijalni rad, vizualne komunikacije, novi programi iz područja biomedicine i zdravstva).

#### Zadatak 2.1.5.2.

Unaprijediti suradnju s lokalnim institucijama koje imaju znanstveni kadrovski potencijal za izvedbu multidisciplinarnih programa (Opća bolnica Zadar, Psihijatrijska bolnica Ugljan, muzeji i druge ustanove u kulturi, sportu, zdravstvu i privatnom sektoru).

### 2.1.6. OTVORENOST

Sveučilište u Zadru može se već danas smatrati potpuno otvorenim budući da mnogi dolaze studirati upravo u Zadar zbog jedinstvene kvalitete pojedinih programa, što govori da je Sveučilište davno nadvladalo regionalni karakter. Unatoč tome, Sveučilište će i dalje raditi na podizanju kvalitete postojećih programa, pokretanju novih i poželjnih programa, fleksibilnosti njihove organizacije, znanstvenoj i izdavačkoj produkciji, pokretanju programa na stranim jezicima te na otvorenosti i toleranciji. Na taj će se način podići obrazovna ponuda na nacionalnoj razini i privući velik broj studenata, nastavnika i istraživača. Ustvari, ovaj je proces već u tijeku, a njemu je pridonio i novi sustav prijemnih ispita putem državne mature i mogućnosti elektronske prijave. Već sada više od 70% studentske populacije čine studenti koji ne dolaze iz Zadra i uže zadarske regije. Povećano zanimanje za sveučilišne programe omogućit će i bolji izbor između prijavljenih studenata, odnosno bolje ulazne studentske potencijale. To će omogućiti i podizanje kvalitete studijskih programa i ishoda učenja.

Sveučilište je isto tako svjesno važnosti održavanja ljetnih i zimskih škola i radit će dalje na diferenciranju njihove tematike i povećanju njihova broja. Za polaznike su najbolje one škole koje su vezane za doktorske studije, jer se njihovim sudjelovanjem automatski podiže razina i atraktivnost doktorskih studija, a studentima omogućuje susret s vrhunskim svjetskim stručnjacima, što u okviru redovite nastave često nije moguće ili je teško ostvarivo. Osim ljetnih škola vezanih uz postojeće doktorske studije, Sveučilište će prioritetno organizirati i nove ljetne škole, radionice i intenzivne tečajeve koji bi mogli biti nukleus novih diplomskih i/ili doktorskih studija.

#### Zadatak 2.1.6.1.

Zadržati postojeći postotak studenata koji dolaze izvan gravitacijskoga područja zadarske regije (trenutno oko 70%).

#### Zadatak 2.1.6.2.

Povećati broj programa koji se izvode na engleskom jeziku za najmanje 15% do 2017. (iz ove su glavnine izuzeti studijski programi kojima je strani jezik predmet studija).

#### Zadatak 2.1.6.3.

Programski i kadrovski ojačati "hrvatsku" komponentu Centra za strane jezike kako bi se omogućilo stranim studentima brzo i učinkovito učenje hrvatskoga jezika.

#### Zadatak 2.1.6.4.

Znatno osnažiti marketing ponude studijskih programa kako bi se predstavila njihova kvaliteta i privlačnost te povećali ulazni studentski potencijali.

#### Zadatak 2.1.6.5.

Poticati organizaciju većeg broja ljetnih škola, radionica i tečajeva, osobito onih koje su vezane uz doktorske studije, istraživanje, očuvanje lokalnih posebnosti i nacionalne baštine.

### 2.1.7. REFORMA KURIKULUMA TEMELJENA NA ISHODIMA UČENJA

Reforma studijskih programa temeljena na jasno definiranim ishodima učenja i izlaznim kompetencijama jedno je od najtežih i najzahtjevnijih zadataka preoblikovanja postojećih kurikulumu. S druge strane, ova reforma je nužna i nezaobilazna u prilagodbi hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO), osobito kad su u pitanju standardi kvalifikacija. HKO je instrument kojemu je cilj olakšanje zapošljivosti i osobni razvoj pojedinaca za izgradnju socijalne povezanosti, a nužnost je hrvatske obrazovne i gospodarske politike. Značaj HKO-a ogleda se i u kvalitetnijem povezivanju potreba tržišta rada s provođenjem školskih i akademskih programa te u vrednovanju svih rezultata učenja. U povezivanju razina HKO-a s razinama Europskoga kvalifikacijskog okvira treba voditi računa o relevantnosti, jasnoći i lakoći razumijevanja, usporedivosti s drugim sustavima, te svim drugim postupcima koji stvaraju povjerenje i mogućnost brzog i učinkovitog priznavanja svih kvalifikacijskih stupnjeva. Definiranje i korištenje ishoda učenja te izgradnja jedinstvenoga sustava osiguranja kvalitete ključni su elementi na kojima se provode sve aktivnosti opisivanja i povezivanja razina. Donošenje novoga zakona o HKO-u očekuje se ujesen 2011. i on će biti platforma za reforme studijskih programa, određivanje standarda kvalifikacija i operacionalizaciju ishoda učenja na svim razinama (preddiplomskoj, diplomskoj i doktorskoj).

#### Zadatak 2.1.7.1.

Organizirati radionice u kojima će predstavnici svih sastavnica Sveučilišta i svi zainteresirani djelatnici upoznati važnost HKO-a i reforme kurikulumu utemeljene na jasno definiranim ishodima učenja (početkom 2012.).

#### Zadatak 2.1.7.2.

Formirati kompetentnu radnu skupinu koja će predložiti zajednički okvir i smjernice za reformu svih studijskih programa na Sveučilištu s osobitim naglaskom na definiciju,

standardizaciju, mjerljivost i implementaciju ishoda učenja i izlaznih kompetencija u skladu sa standardima i razinama kvalifikacija (tijekom 2012.).

Zadatak 2.1.7.3.

Za sve studijske programe revalorizirati studentska opterećenja na pojedinim kolegijima i tome prilagoditi ECTS bodove.

Zadatak 2.1.7.4.

Reformirati studijske programe do kraja 2013.

28

## 2.1.8. FLEKSIBILNI PUTEVI UČENJA I CJELOŽIVOTNO UČENJE

Kao jedan od važnih ciljeva u polaznim osnovama HKO-a ističe se izgradnja sustava vrednovanja i priznavanja kompetencija stečenih neformalnim i informalnim oblicima učenja te cjeloživotno učenje. Nadalje, u skladu s općim smjernicama bolonjske reforme, potrebama iznimno fleksibilnog tržišta rada te općom strategijom obrazovanja odraslih i približavanja Hrvatske zadacima preuzetim iz *Strategije obrazovanja za održivi razvoj UNECE* u okviru *Programa E&T 2010*, Sveučilište u Zadru će pokrenuti programe cjeloživotnog učenja i organizirati njihovu provedbu. Programi cjeloživotnog učenja provodit će se unutar postojeće sveučilišne infrastrukture i sa sveučilišnim kadrovima, te će njihova opća vrijednost izražena u ECTS-ima biti potpuno jednaka onima koji se stječu u redovitim studijskim programima. Istovremeno, Sveučilište će potaknuti razvoj i uspostaviti sustav vrednovanja neformalnog i informalnog učenja utemeljen na jasno operacionaliziranim ishodima učenja.

Zadatak 2.1.8.1.

Organizirati i pokrenuti prve programe cjeloživotnog učenja tijekom 2011. (nastavničke kompetencije i dr.).

Zadatak 2.1.8.2.

Informirati sve sastavnice Sveučilišta o važnosti programa cjeloživotnog učenja i priznavanja neformalnog i informalnog učenja (organizacijom tematskih radionica), te koordinirati i poticati njihov rad na ponudi ovakvih programa.

Zadatak 2.1.8.3.

Formirati radnu skupinu za uspostavu sustava priznavanja ishoda učenja stečenih neformalnim i informalnim obrazovanjem (tijekom 2012.).

Zadatak 2.1.8.4.

Uspostaviti funkcionalan sustav priznavanja ishoda učenja stečenih neformalnim i informalnim učenjem do 2013.

Zadatak 2.1.8.5.

Unaprijediti postojeći sustav priznavanja ECTS bodova za organizirane volonterske aktivnosti pri Sveučilištu i izvan Sveučilišta (tijekom 2012.).

### 2.1.9. JAČANJE SURADNJE S GOSPODARSTVOM I JAVNIM SEKTOROM U OBRAZOVANJU

Jačanje suradnje s gospodarstvom bolna je točka svih hrvatskih sveučilišta, a osobito onih pretežito humanističke i društvene programske orijentacije. Posljedica je to dugotrajne odvojenosti sveučilišta od gospodarstva i konstantnoga zazora obiju strana. Iskustva razvijenih zemalja pokazuju da je za učinkovito funkcioniranje sveučilišta (i gospodarstva) ova suradnja nasušna. Sveučilište u Zadru pokrenulo je prve korake u smjeru ove suradnje. Novi sveučilišni programi nastali su u potpunoj ili djelomičnoj suradnji s društvenom zajednicom, a neki u izravnom dogovoru s gospodarstvom koje sada servisiraju specijaliziranim kadrovima. Ova će se suradnja proširiti i na praktične (stručne) programe, razne vrste doškoloovanja, tečaja, seminara i radionica. Suradnja s gospodarstvom i javnim sektorom potiče povjerenje među do sada često suprostavljenim subjektima, potiče na dijalog i uvažavanje, što je preduvjet svakoga prosperiteta. Cilj Sveučilišta je da na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini prepozna zajedničke interese za razvoj novih studija i eventualne konfliktne interese kada su u pitanju postojeći studiji. U tom je kontekstu potrebno uspostaviti ravnotežu socijalnog dijaloga na svim razinama, uvažavajući i gospodarski sektor. Pritom je osobito važno ponuditi socijalno partnerstvo u specifičnim područjima, kao što su istraživanje potreba tržišta rada, razvoj kvalifikacija i novih prilagođenih programa... pa ponuditi savjetodavnu ulogu u koncepciji njihovih razvojnih strategija.

#### Zadatak 2.1.9.1.

Radi koordinacije interesa, nastaviti godišnje plenarne sastanke s gospodarstvenicima, lokalnom samoupravom i s predstavnicima javnog sektora.

#### Zadatak 2.1.9.2.

Koordinacija aktivnosti programa i projekta s predstavnicima javnog sektora. Sastanak svaka dva mjeseca radi analize provedbe.

#### Zadatak 2.1.9.3.

U područjima od zajedničkog interesa identificirati primjere dobre prakse te razviti nove edukacijske modele pri Sveučilištu.

#### Zadatak 2.1.9.4.

Uspostaviti sustav praćenja tržišta rada za profile koje obrazuje Sveučilište (osobito na području Zadarske županije), u suradnji s područnim Zavodom za zapošljavanje, te sustav za ispitivanje novih potreba na tržištu rada (osobito nacionalnih i regionalnih, ali i europskih).

### 2.1.10. STUDENTSKI STANDARD I STUDENTSKI ŽIVOT

Studenti su smisao sveučilišta. Njima Sveučilište u Zadru posvećuje svu moguću pažnju u granicama mogućnosti koje su mu na raspolaganju, odričući se katkad u korist studenata i sredstava koja su predviđena za druge namjene. Studenti surađuju u nastavi, učenju i istraživanju, kazališnim, klupskim i sportskim aktivnostima, volontiraju i pomažu slabijima, sudjeluju u životu Grada i obogaćuju ga. Nažalost, unatoč svim nastojanjima, standard zadarskih studenata ugrožavaju uglavnom nedostatni smještajni kapaciteti. Izgradnjom *Novoga kampusa* mnogi će aspekti kvalitete studentskoga života biti znatno unaprijeđeni. Zato je u planiranju prioriteta u *Novom kampusu* na prvo mjesto

stavljen novi studentski dom i restoran, no nisu zaboravljeni ni drugi aspekti kvalitete: unaprjeđenje zdravstvenog, kulturnog, sportskog i općega društvenog standarda.

Zadatak 2.1.10.1.

Izgraditi novi studentski dom i restoran u *Novom kampusu* do 2015.

Zadatak 2.1.10.2.

Otvoriti studentsku ambulantu u kojoj bi osim stalno zaposlenog liječnika opće prakse studenti permanentno dobivali i drugu važnu zdravstvenu skrb prilagođenu studentskoj populaciji (savjetodavnu, ginekološku, specijalističku...).

Zadatak 2.1.10.3.

Pronaći najpovoljniji model (financijski, porezni, logistički) za rad Studentskog kluba *Božo Lerotić*, koji je trenutno rijetko u funkciji, radi produkcije kulturnih i zabavnih sadržaja.

Zadatak 2.1.10.4.

U skladu s prepoznatim potrebama studenata, proširiti kvantitetu i kvalitetu usluga koje trenutno pruža *Studentsko savjetovalište Sveučilišta u Zadru* i *Centar za studentski sport i tjelovježbu*, a što podrazumijeva veću financijsku i kadrovsku potporu dosadašnjim i budućim aktivnostima ovih sastavnica.

Zadatak 2.1.10.5

Proširiti aktivnosti Studentskoga savjetovališta na brigu studentima s invaliditetom.

#### 2.1.11. UČENJE NA DALJINU I E-UČENJE

E-učenje i učenje na daljinu predstavlja nužan iskorak koji Sveučilište u dogledno vrijeme treba napraviti. Perspektiva ovakvog modela učenja, prilagodba potencijalnim studentima i doprinos zajednici od iznimnog je značenja. Učenje na daljinu jedna je od kvalitativnih komponenti rada Sveučilišta koja dovodi do sinergije rada u učionici i rada s novim tehnologijama te omogućuje studentima kvalitetniji pristup do nastavnih gradiva te brže i jednostavnije svladavanje studentskih obveza.

Kako je uspješna i učinkovita organizacija ovakvog tipa učenja podložna mnogim pretpostavkama, prije svega tehničkim i infrastrukturnim, proces implementacije neće biti kratak. Osim nedostatka IKT infrastrukture i rascjepkanih inicijativa po odjelima, problem je slaba kadrovska ekipiranost za provedbu ovoga načina učenja. Stoga Sveučilište mora svim odjelima, tj. svim nastavnicima i studentima osigurati jednaku mogućnost pristupa resursima za učenje na daljinu. To uključuje i osiguranje kontinuiranog obrazovanja nastavnika i studenata kako bi ovladali korištenjem alata za učenje na daljinu. Službi za informatičku potporu potrebno je u tu svrhu osigurati računalne i kadrovske resurse.

Zadatak 2.1.11.1.

Svim odjelima, tj. svim nastavnicima i studentima osigurati jednaku mogućnost pristupa resursima za učenje na daljinu i e-učenje.

Zadatak 2.1.11.2.

Osigurati kontinuirano obrazovanje nastavnika i studenata za korištenje alata za učenje na daljinu i e-učenje.

Zadatak 2.1.11.3.

U Službi za informatičku potporu osigurati računalne i kadrovske resurse za učenje na daljinu i e-učenje.

Zadatak 2.1.11.4.

U suradnji sa SRCEM i CARNETOM, a koristeći primjere dobre prakse i pozitivna iskustva sveučilišnih odjela, izraditi koncepciju učenja na daljinu.

## 2.2. Znanstveni rad i istraživanje

Sveučilište u Zadru želi biti istraživačko u dalekoj većoj mjeri nego što je danas. Ono za to ima mnoge preduvjete: znanstveni potencijal (178 doktora i 23 magistra znanosti, 116 asistenata, viših asistenata i znanstvenih novaka), dobre istraživačke rezultate prethodnih generacija, važne izvore podataka (Državni arhiv i arhivi samostana; Znanstvena, Sveučilišna i samostanske knjižnice), umjetničko naslijeđe, povijesnu baštinu, izvanrednu prirodnu podlogu i prirodnu baštinu, uspješne poduzetnike i gospodarsku osnovu... Slabe točke u sustavu su nepostojanje jasne nacionalne istraživačke strategije, neuvažavanje posebnih znanstvenih potreba integriranih jadranskih sveučilišta, pomanjkanje policentričnog znanstvenog razvitka, nepostojanje znanstvene organizacijske infrastrukture odvojene od nastavnog rada (znanstveni instituti, centri, zavodi, korporativni projekti...) te nedovoljna materijalna osnova.

Sveučilište će voditi računa o promjenjivoj paradigmi postizanja novih znanstvenih spoznaja koje u novom okruženju informacijskih i komunikacijskih tehnologija podrazumijevaju sve više kolaborativna, a sve manje individualna postignuća.

Znanstveni rad na Sveučilištu u Zadru pretežno je individualiziran i vezan uz obrazovni rad nastavnika. Isto tako, atribuirani znanstveni projekti, čak i kada su umreženi u zajedničke programe (takvih je ukupno sedam na Sveučilištu) uglavnom se provode individualno. Ostatak je to loše prakse iz prethodnih razdoblja, ali i sadašnje, koja je išla za tim da se što većem broju istraživača dodijeli neka vrsta pomoći. Rezultat je to na koncu i neodlučnosti zakonodavca da jednom zauvijek odredi prioritete u svim područjima i u cjelini te da se skromna sredstva dodijele na temelju definiranih prioriteta i kvalitete ponuđenih projekata. U ovom je trenutku na Sveučilištu operativno mnogo znanstvenih, tehnoloških i stručnih projekata (MZOŠ 44 s 30 znanstvenih novaka, jedan projekt HZZ-a s jednim novakom, jedan projekt FP7, dva FP6, četiri IPA, 1 SEE i jedan UKF-a). Osim toga, Sveučilište je u minulom razdoblju sudjelovalo u 17 projekata TEMPUS III., a sada sudjeluje u četiri projekta TEMPUS IV.

Činjenica da je u pripremi novi Zakon o znanosti govori o neprilagođenosti postojećega zakona novom vremenu i novim potrebama. Može li novi zakon, ako bude donesen, početi rješavati nagomilane probleme, počevši od proračunskih izdvajanja za znanost, koja su sve manja, iako se Hrvatska *Akcijskim planom* obvezala na 3% BDP-a. Može li definirati mjesto i sudbinu znanstvenih novaka nakon doktorata, pitanja organizacije i sudbine poslijediplomskih doktorskih studija i na koncu pitanja znanstvenih projekata (u sljedećem ciklusu), treba vidjeti.

## Strateški cilj

Istraživačko sveučilište okrenuto prioritarno prema svojem jadranskom okruženju, istraživačkoj izvrsnosti, kolaborativnim projektima povezanim s gospodarstvom i civilnim sektorom, te povećanju znanstvene produkcije i materijalne osnove, vodeći računa o znanstvenom trenutku i o znanstvenim potrebama vremena u kojem živimo.

### 2.2.1. POVEĆANJE ISTRAŽIVAČKIH AKTIVNOSTI

32

Cilj je Sveučilišta da do kraja 2017. u potpunosti afirmira svoje istraživačke ciljeve i da se znanstvena postignuća približe ili izjednače s obrazovnim, ali ne na njihovu štetu. Očekuje se promjena legislativnog okvira, otvaranje Sveučilišta prema "svojem" prostoru i Gradu, novim i atraktivnim istraživačkim područjima koja pobuđuju golem interes za suradnju s gospodarstvom i civilnim sektorom (otoci, more, podmorje, ekologija i ekološka poljoprivreda, marikultura, obnovljiva energija, sport i zdravlje, informatika...). Tim će ostvarenjima sigurno pomoći već postojeći znanstveni potencijal od više od 170 doktora znanosti i velik broj mladih istraživača (116 koji su već doktorirali ili su na doktorskim studijima, a još nisu izabrani u zvanja). Tome već sada pridonosi konstantni priljev znanstvenika iz drugih sredina i inozemstva (oko jedne trećine svih nastavnika u zvanjima u posljednjih šest godina). Ako ne dođe do promjene legislativnog okvira u istraživačkoj politici, Sveučilište će samo pokrenuti nove istraživačke jedinice.

#### Zadatak 2.2.1.1.

Pokrenuti projekte (znanstvene i stručne) iz područja i polja koja su dosad bila nezastupljena ili nedovoljno zastupljena u suradnji s gospodarstvom i civilnim sektorom, aplicirajući pritom i na različite EU fondove, tako da do 2017. takvi projekti čine najmanje 50% istraživačkih i stručnih aktivnosti.

#### Zadatak 2.2.1.2.

Povećati financijski fond za postojeće sveučilišne znanstvene projekte sa sadašnjih 100.000 kuna godišnje na 500.000 do kraja 2017. Posvetiti osobitu pozornost već afirmiranim i mladim istraživačima.

### 2.2.2. ISTRAŽIVAČKI PROFIL SVEUČILIŠTA

Svoj tradicionalni istraživački profil Sveučilište u Zadru mora redefinirati tako da ne izgubi ništa od onoga što je postignuto, ali i da istodobno odgovori novom trenutku i novim istraživačkim potrebama. Osim toga, ako se izdvoje uspjesi u pojedinim poljima, istraživači u pravilu nisu dovoljno uzimali u obzir prirodni i geopolitički položaj Sveučilišta, Grada i regije kao podloge i prostora podobnih za istraživanje. Sveučilište će se i u jednom i u drugom slučaju drukčije profilirati, to jest tako da proširi istraživačke aktivnosti na nova polja i područja (time neće ništa izgubiti od svojega humanističkog i društvenog ugleda), i tako da više pozornosti posveti "svojem" prostoru, jer je on zasigurno jedan od najprivlačnijih na Mediteranu te pobuđuje golem interes za istraživanje kod europskih i svjetskih sveučilišta, o čemu svjedoče brojni ugovori o suradnji potpisani u posljednje vrijeme.

#### Zadatak 2.2.2.1.

Utemljenje profiliranih sveučilišnih instituta za više znanstvenih područja (humanističkoga, društvenoga, prirodnoga, tehničkoga, biomedicinskoga) te poticanje interdisciplinarnosti.

### 2.2.3. KVALITETA ISTRAŽIVANJA

Kvaliteta (i kvantiteta) znanstvenog rada na Sveučilištu u Zadru u konstantnom je porastu. Broj znanstvenih časopisa povećao se na devet, od kojih su dva A1 kategorije. Među njima tri izlaze u elektroničkom formatu. Broj znanstvenih i obrazovnih knjiga, priručnika i monografija veći je od tridesetak godišnje. Broj mladih istraživača u stalnom je porastu. Otvaranje Sveučilišta prema novim područjima i poljima također je podignulo razinu kvalitete. Sveučilište u Zadru svojom istraživačkom aktivnošću želi biti prisutno i na nacionalnom i na globalnom tržištu i u tom smislu će izgraditi vlastitu infrastrukturu za unaprjeđenje znanstvenoga rada te vlastite instrumente i indikatore za praćenje i mjerenje kvalitete.

#### Zadatak 2.2.3.1.

Broj objavljenih znanstvenih radova A1 kategorije i/ili onih u najistaknutijim međunarodnim publikacijama (CC, SCI) povećavati po režimu od otprilike 25% godišnje.

#### Zadatak 2.2.3.2.

Uspostaviti elektroničke baze podataka svih objavljenih znanstvenih i drugih radova na Sveučilištu.

#### Zadatak 2.2.3.3.

Raditi na osiguranju prelaska barem još dvaju sveučilišnih časopisa iz kategorije A2 u kategoriju A1.

#### Zadatak 2.2.3.4.

Trajno promicati pokretanje elektroničkih časopisa.

#### Zadatak 2.2.3.5.

Uključivanje u međunarodne znanstvene i stručne digitalne knjižnične baze (JSTOR) prije svega.

### 2.2.4. MEĐUNARODNE MREŽE ZNANSTVENE RAZMJENE

Iako su danas razvijeni brojni programi mobilnosti, na Sveučilištu u Zadru do sada je u organizacijskom smislu veća pažnja posvećena mobilnosti studenata i sudjelovanju u mrežama razmjene poput CEEPUS-a i ERASMUS-a, a daleko manja umrežavanju istraživača. Stoga treba poticati jače uključivanje znanstvenika sa Sveučilišta u međunarodne mreže znanstvene razmjene i, isto tako, raditi na predstavljanju i upoznavanju znanstvenika s postojećim mogućnostima koje pruža program *Erasmus* i ostali programi Europske komisije, Europska znanstvena fundacija, Hrvatska nacionalna zaklada za znanost i druge.

#### Zadatak 2.2.4.1.

Poticati sudjelovanje u svim raspoloživim oblicima znanstvene razmjene.

### 2.2.5. POSLIJEDIPLOMSKI DOKTORSKI STUDIJI

Svi novi doktorski studiji na Sveučilištu u Zadru pokrenuti su i programski definirani prema bolonjskom načinu studiranja. Sveučilište je u stalnoj brizi za svoj

visokoobrazovani kadar pokrenulo 2010. studij *Humanističkih znanosti* (93 upisana doktoranda u ak. god. 2010./11.) bez plaćanja školarina i time se izvrgnulo velikim materijalnim troškovima iz vlastitih izvora. Isto tako, svi nastavnici i mentori angažirani na studiju rade *pro bono*. Sveučilište također plaća školarine svim svojim doktorskim studentima koji studiraju na drugim znanstvenim ustanovama. Pokrenuti su doktorski studiji i iz onih područja u kojima Sveučilište samo ne može osigurati potreban kadar i kvalitetu, pa se povezalo s drugim domaćim i stranim sveučilištima i institucijama u definiranju i izvođenju programa. Najnoviji primjer združenih doktorskih studija je *Sociologija regionalnoga razvoja* sa Sveučilištem u Teramu. Razlog za združene studije nije samo insuficijencija vlastita kadrovskega potencijala, nego i svijest da je budućnost većine novih studija u suradnji i povezanosti s drugima.

Dok se ne uspostavi ujednačenost i nacionalni konsenzus oko polazišta za izvođenje i financiranje doktorskih studija, Sveučilište planira osiguranje sredstava za ovu namjenu i iz drugih izvora. Do zadnjega dana Sveučilište je sudjelovalo u izradi jedinstvene (nacionalne) platforme za doktorske studije, ali je rad na njoj prekinut u trenutku kada je nacrtom Zakona o visokom obrazovanju predloženo jedinstveno rješenje za upisnine.

Trenutno stanje na doktorskim studijima izgleda ovako: ni jedan od nereformiranih poslijediplomskih studija (ukupno osam) više se ne izvodi. Na njih je bilo upisano ukupno 425 studenata. Nisu doktorirali ili magistrirali i vode se kao apsolventi: na doktorskim studijama 31, a na magistarskim 51. Svi novi doktorski studiji napravljeni su prema bolonjskom modelu. U ovom ih je trenutku ukupno pet i na njima studira na svim godinama studija ukupno 108 studenata.

#### Zadatak 2.2.5.1.

Potaknuti rad na dovršenju jedinstvene platforme svih hrvatskih sveučilišta za doktorske studije u Republici Hrvatskoj.

#### Zadatak 2.2.5.2.

Formirati doktorsku školu Sveučilišta u Zadru do kraja 2011./2012.

#### Zadatak 2.2.5.3.

Utemeljiti Zakladu za potporu poslijediplomskim studentima.

### 2.2.6. SUSTAVNA BRIGA ZA NOVI ZNANSTVENI KADAR

Do sada su završeni zadarski doktorski studenti (asistenti i znanstveni novaci) svoje karijere redovito nastavljali na matičnim odjelima (86,1% novaka nastavilo je karijeru na Sveučilištu). Dobra strana takvih zapošljavanja bilo je jačanje odnosnih odjela, a slaba, odsutnost radnih mjesta za takve profile izvan Sveučilišta (osobito u malim jadranskim gradovima u kojima djeluju integrirana sveučilišta). Ideal nacionalne znanstvene politike da znanstveni novaci jačaju istraživačku produkciju i sudjeluju u građenju znanstvenih potencijala izvan sveučilišta, nije ostvaren, te doktori, bivši znanstveni novaci, bez osiguranog radnog mjesta na matičnim odjelima, nemaju posla ili završavaju u inozemstvu. Briga za znanstvene karijere istraživača trebala bi biti nacionalna i sustavna. Novi zakon o visokom obrazovanju i znanosti traži nova rješenja čija je realizacija za sada neizvjesna, tako da praktički sva odgovornost za sudbine znanstvenih karijera ostaje na sveučilištu.

#### Zadatak 2.2.6.1.

Kroz sustav za unaprjeđenje kvalitete osigurati odjelne mehanizme za stalno praćenje i planiranje znanstvenog rada mladih istraživača.

#### 2.2.7. POSTDOKTORSKO USAVRŠAVANJE

Za ostvarenje opće i znanstvene strategije Sveučilišta u Zadru predviđa se osigurati uvjete za nesmetano usavršavanje mladih znanstvenika nakon što su stekli doktorat znanosti. Do sada Sveučilište u Zadru nije utvrdilo strategiju rada s mladim doktorandima, a njihov se izbor u znanstveno-nastavna zvanja odvijao na osnovi postojećeg ZZDVO-a koji nije izričito zahtijevao da mladi doktori provedu tri mjeseca u inozemstvu (jedan od kriterija, ali ne i nužan). Na pojedinim se znanstvenim projektima i odjelima sustavno i temeljito radi s postdoktorandima, ali na drugima takvoga rad nema. Stoga je nužno usuglasiti pristupe i postaviti temelje za sustavan rad. Budući da Sveučilište u Zadru ima znatan broj mladih doktora znanosti i doktorskih studenata za napredovanje u znanstveno-nastavno zvanje docenta, potrebno je osigurati uvjete za njihov sustavni znanstveni rad na inozemnim sveučilištima u trajanju od najmanje šest mjeseci. Tome bi znatno pridonijelo povećanje broja međunarodnih kolaborativnih projekata u kojima bi mladi znanstvenici istraživali pod mentorstvom nastavnika sa Sveučilišta u Zadru i suradnih ustanova.

#### Zadatak 2.2.7.1.

Do 2016. sustavnim povećanjem broja međunarodnih kolaborativnih projekata dostignuti broj od najmanje 15 takvih projekata.

#### Zadatak 2.2.7.2.

Do 2012., na osnovi potpisanih i planiranih ugovora o suradnji, utvrditi inozemna sveučilišta s kojima će se ostvariti mobilnost postdoktoranada i njihovo uključivanje u znanstvene projekte na ustanovama domaćinima (najmanje šest mjeseci boravka).

#### Zadatak 2.2.7.3.

Povećati broj postdoktoranada iz inozemstva koji će na Sveučilištu u Zadru provesti najmanje tri mjeseca, aktivno sudjelujući u odobrenim znanstvenim projektima. Godišnje povećavati broj postdoktoranada iz inozemstva za 1%

#### 2.2.8. PREMA UJEDNAČENOM RAZVOJU SVIH ISTARŽIVAČKIH PODRUČJA

Zadarsko sveučilište utemeljeno je na obrazovnim i znanstvenim zasadama Filozofskoga fakulteta čija su orijentacija i polje aktivnosti bili najprije ograničeni samo na jedno područje (humanističko), a potom na dva (još društveno). Sada se Sveučilište okreće novim područjima, ali u ovom trenutku još nedovoljno razvijenim: prema prirodnom, tehničkom, biomedicinskom, a u perspektivi i prema umjetničkom. Ovdje treba još jedanput ponoviti da se otvaranje prema novim znanstvenim i obrazovnim područjima neće provoditi na štetu već afirmiranih postignuća u humanističkim i društvenim studijima. Štoviše, njih će se i dalje podupirati u nastojanju za vlastitu izvrsnost i prepoznatljivost.

#### Zadatak 2.2.8.1.

Podizati broj znanstveno-nastavnog kadra u svim područjima znanosti proporcionalno postignutim rezultatima, izvrsnosti te potrebama lokalne zajednice i gospodarstva.

## 2.2.9. KOLABORATIVNA ISTRAŽIVANJA

36

I definirani znanstveni profil Sveučilišta, i orijentacija na vlastito prirodno i kulturno okruženje, i razvoj znanosti općenito ne mogu se odvijati u zatvorenim istraživačkim enklavama. Danas svi žele biti prisutni na svakom mjestu gdje se provode kvalitetna istraživanja, a to je i istraživačka ambicija Sveučilišta. Već sada, iako u malom broju, postoje kolaborativni projekti na Sveučilištu. No iako odgovornost za pokretanje i organizaciju kolaborativnih projekata leži najprije na pojedincima koji će ih inicirati, Sveučilište i sveučilišne službe poticat će ovu vrstu projekata, osobito onih koji izlaze izvan tradicionalnih sveučilišnih okvira i povezuju Sveučilište s gospodarstvom i civilnim sektorom, s partnerima s drugih hrvatskih i europskih sveučilišta. Očekuje se da "tradicionalnih" MZOŠ-ovih projekata više neće biti te da će se stimulirati upravo kolaborativni projekti putem HZZ-a.

### Zadatak 2.2.9.1.

Pripremiti se za novi način prijavljivanja i organizaciju kolaborativnih projekata u suradnji s partnerima izvan Sveučilišta.

### Zadatak 2.2.9.2.

Pokretanje velikog kolaborativnog projekta u okviru *Arhipeloga* za rješenje učinkovite integracije zadarskoga arhipelaga i zaobalja u život Grada i Županije. Radni naslov *Urboarhipelag*.

## 2.2.10. IZDAVAČKA DJELATNOST

Izdavačka djelatnost Sveučilišta u Zadru vuče svoje korijene iz izdavačke djelatnosti Filozofskoga fakulteta. Odvija se u dva osnovna smjera: a) objavljivanje i distribucija radova sveučilišnih djelatnika i b) objavljivanje časopisa pojedinih odjela. Postupci objavljivanja obavljaju se u Uredu za izdavačku djelatnost koji je utemeljen 2007. i zadužen je za sljedeće poslove: pripremu izdavačkog plana monografskih publikacija, uređivanje pristiglih rukopisa (lektoriranje, recenziranje, organizacija prijeloma, grafičkog oblikovanja i tiska). Sve odluke relevantne za objavljivanje monografskih publikacija donose se na sjednicama Povjerenstva za izdavačku djelatnost u kojem svaki sveučilišni odjel ima svojega predstavnika.

Nakon osnivanja Sveučilišta 2002. godine ugašeni su dotadašnji *Radovi Filozofskoga fakulteta* i pokrenuto je nekoliko novih periodičnih publikacija. U trenutku pisanja ove strategije, Sveučilište objavljuje 10 periodičnih publikacija (devet časopisa i *Godišnjak Sveučilista u Zadru*). Objavljivanje periodičnih publikacija u sadržajnom i organizacijskom smislu u potpunosti je u nadležnosti uredništva časopisa.

Objavljivanje monografskih publikacija financira se na osnovi godišnjeg proračuna Sveučilišta te uz potporu Grada Zadra, Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, Ministarstva kulture, Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti i povremeno Zadarske županije. U 2009. i 2010. u ukupnom financijskom proračunu za objavljivanje monografskih publikacija rastao je udio Sveučilišta, a smanjivao se udio ostalih podupiratelja – osim udjela Grada Zadra.

Posljednjih nekoliko godina bilježi se rast broja objavljenih naslova kao i rast naslova koji se predlažu u izdavačkom planu Sveučilišta. Pretpostavlja se da je pozitivan trend rezultat s jedne strane recesije u izdavačkoj djelatnosti u Hrvatskoj, a s druge rezultat

nastojanja da se na Sveučilištu objavljivanje monografskih publikacija maksimalno ubrza i profesionalizira te da se usvajanjem novih grafičkih rješenja za pojedine tipove publikacija poveća njihova prepoznatljivost.

Kao i u mnogim sličnim institucijama i na Sveučilištu u Zadru postoji problem distribucije vlastitih izdanja. Zbog toga je izrađena mrežna knjižara koja je dio mrežnog mjesta izdavačke djelatnosti na glavnim mrežnim stranicama Sveučilišta; redovito se (1 – 2 puta godišnje) objavljuje katalog izdanja Sveučilišta. Najvažniji korak u poboljšanju distribucije učinjen je otvaranjem sveučilišne knjižare *Citadela*, 2010. Na taj je način studentima i nastavnicima omogućen stalan dostup do svih sveučilišnih izdanja. Knjižara nudi blizu 5000 naslova knjiga i časopisa hrvatskih i stranih izdavača, a ponuda je usklađena s nastavnim programima sveučilišnih odjela.

U sljedećem razdoblju izradit će se koncepcija izdavačke djelatnosti Sveučilišta, koja će voditi računa o novim trendovima u izdavaštvu, posebno o elektroničkom izdavaštvu. Važan dio te koncepcije bit će poboljšanje vidljivosti monografskih publikacija i časopisa. Budući da je objavljivanje jedan od preduvjeta za znanstveno i stručno napredovanje nastavnika, treba i dalje raditi na kadrovskom ekipiranju Ureda za izdavačku djelatnost unatoč činjenici da su se i do sada poštivali svi relevantni propisi profesionalnoga izdavačkog rada. Time bi se financijski uštedilo na poslovima lekture, korekture i tehničkog uređivanja.

Zadatak 2.2.10.1.

Raditi na prepoznatljivosti pojedinih nizova izdanja, povećati vidljivost monografskih i periodičnih publikacija.

Zadatak 2.2.10.2.

Trajno raditi na podizanju kvalitete distribucije vlastitih izdanja.

Zadatak 2.2.10.3.

Trajno raditi na poboljšanju dostupnosti studentima i nastavnicima izdanja iz cijelog svijeta potrebnih za nastavu i studiranje.

Zadatak 2.2.10.4.

Izraditi koncepciju dugoročnog razvoja izdavačke djelatnosti i distribuciju izdanja Sveučilišta u skladu s nastavnim programima.

Zadatak 2.2.10.5.

Izraditi model elektroničkog izdavaštva Sveučilišta.

## 2.2.11. PROMOCIJA KNJIGE I ČITANJA

Nakon otvaranja sveučilišne knjižare *Citadela* nameće se potreba za povezivanjem aktivnosti knjižare s Uredom za izdavačku djelatnost i Sveučilišnom knjižnicom, posebno potreba za promocijom knjige i čitanja. Budući da Sveučilište ulaže značajna sredstva i napore u objavljivanje knjiga, potrebno je objediniti aktivnosti i na njihovoj boljoj promociji i distribuciji, ne samo u Zadru nego i u ostatku Hrvatske i u inozemstvu.

Zadatak 2.2.11.1.

Osim plana izdavačke djelatnosti, koji se potkraj svake godine donosi za sljedeću kalendarsku godinu, potrebno je donositi i plan promocije knjige i čitanja.

## 2.2.12. SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA I INFORMACIJSKA PISMENOST

Sveučilišna knjižnica nastavit će se razvijati kao informacijsko središte Sveučilišta. Ne zanemarujući tradicionalne, tiskane izvore informacija, Sveučilišna knjižnica će se zalagati za što kvalitetniju dostupnost elektroničkih izvora informacija i za stvaranje novih elektroničkih sadržaja putem mrežno dostupne bibliografije Sveučilišta te izgradnju institucionalnog repozitorija. Isto tako, vrlo je važna obrazovna uloga sveučilišnih knjižnica – razvijanje kompetencija informacijske pismenosti. Na Sveučilištu u Zadru dokazane su potrebe za poboljšanjem informacijske pismenosti studenata, pa je, zbog iskazanog interesa nastavnika i studenata, Sveučilišna knjižnica organizirala nekoliko radionica o citiranju i korištenju informacijskih izvora. U suradnji s Odjelom za knjižničarstvo Knjižnica je uključena u izvođenje kolegija *Informacijska pismenost*. Kontinuitet ovih aktivnosti treba održati i dodatno proširiti.

38

### Zadatak 2.2.12.1.

Izgradnja institucionalnog repozitorija, stvaranje (pravnih i tehnoloških) preduvjeta za digitalizaciju znanstvenih radova sveučilišnih djelatnika te ponuda usluge bibliometrijske analize istraživačima i djelatnicima Sveučilišta.

### Zadatak 2.2.12.2.

Opremiti računalnu učionicu u sklopu ogranka Knjižnice na Novom kampusu dovoljnim brojem računala za izvođenje kolegija *Informacijska pismenost* i drugih radionica koje će izvoditi Sveučilišna knjižnica.

## 2.2.13. SVEUČILIŠTE – MJESTO ZNANSTVENIH SUSRETA

Jedna od prepoznatljivih aktivnosti Sveučilišta je organizacija znanstvenih skupova na svim razinama: međunarodne konferencije, tematski znanstveni skupovi, obrazovne i znanstvene radionice, seminari... Broj i interes domaćih i međunarodnih organizacija i ustanova koje ih žele organizirati na Sveučilištu povećava se iz godine u godinu. Sveučilište u ovom polju ima veliku tradiciju, veliko iskustvo i veliki kadrovski potencijal. No nikako se ne smije izgubiti iz vida, kada je riječ o uspješnosti ovih okupljanja, ni od svih sudionika stalno isticana privlačnost grada i lokacije samoga Sveučilišta za izvođenje ovakvih aktivnosti. Ova vrsta danas sve češće nazvanog "znanstvenog turizma" velik je doprinos za afirmaciju Grada i njegovih vrijednosti u domovini i svijetu. U svakom slučaju, plan je Sveučilišta da nastavi, unaprijedi i proširi izvođenje ovih aktivnosti, projektom *Arhipelagos* i na buduće antene Sveučilišta u arhipelagu i zaobalju.

### Zadatak 2.2.13.1.

Kontinuirano organizacijsko unaprjeđenje skupova svih vrsta te permanentno širenje aktivnosti prema budućim ispostavama u Županiji.

## 2.2.14. ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKI PARK

Sveučilište u Zadru planira u okviru izgradnje *Novog kampusa* i provedbe projekta *Arhipelagos* osnažiti znanstveno-tehnološku komponentu svojega djelovanja i prisutnosti u zajednici. Idejnim projektom *Novog kampusa* već su sada definirani prostori za tu namjenu, a provedbom projekta *Arhipelagos* osobita se pažnja planira posvetiti upravo tehnološkom razvoju na izoliranim lokacijama izvan sjedišta Sveučilišta. Znanstveno-

tehnološki park Sveučilišta u Zadru u tom bi smislu bio jedinstven, jer prostorno ne bi bio smješten na samo jednom mjestu. Unatoč poteškoćama koje koncept djelomične dislociranosti predstavlja, smatra se da će prednosti od ovakve prostorne distribucije znanstveno-tehnoloških aktivnosti biti velika, jer će to biti blagodat za ravnomjeran razvoj demografski opustošenog arhipelaga i zaobalja.

Sveučilište će ponuditi i osigurati, kako u *Novom kampusu* tako i u regionalnim centrima svojega Parka, *spin-off* kompanijama i drugim zainteresiranim subjektima prostore za rad, intelektualni i tehnički servis i, u okviru svojih mogućnosti, potrebnu opremu. Kako samo fizički prostor nije dovoljan za razvitak tehnologija, Sveučilište je već krenulo putem tehnoloških inovacija (završena je prva faza medicinskog robota *Roki*). U postupku je donošenje cjelovite Strategije tehnološkog razvoja Sveučilišta, koja definira sve postupke i faze razvitka tehnologija na Sveučilištu.

Zadatak 2.2.14.1.

Izgradnja prvog paviljona namijenjenog znanstveno-tehnološkim istraživanjima u *Novom kampusu* do 2015.

Zadatak 2.2.14.2.

Uređenje i adaptacija *Ville Abelić* za provedbu sveučilišnih programa u okviru *Arhipeloga* do 2013.

Zadatak 2.2.14.3.

Uređenje i adaptacija prve vojarne na otoku Molatu za potrebe znanstveno-tehnoloških istraživanja do 2014.

## 2.2.15. ARHIPELOGOS

*Arhipelagos* je već definirani projekt programske i strukturne dogradnje Sveučilišta u Zadru. Cilj je projekta proširiti obrazovne, istraživačke i tehnološke aktivnosti na arhipelag i u zaobalje. *Arhipelagos* time gradi mrežu centara izvrsnosti u regiji, u suradnji s Gradom i lokalnom zajednicom, koristeći njezine kulturološke, ljudske i materijalne potencijale. Time se stvara interakcija između nakane i realne mogućnosti da se pokrene zanimanje za demografski opustošen, a prirodno atraktivan prostor, za suradnju između lokalnog iskustva i naprednih znanja i tehnologija. Potrebna fizička infrastruktura su napušteni "državni" objekti svih vrsta na otocima i u zaobalju te sve suvremene tradicionalne komunikacijske tehnike.

Zadatak 2.2.15.1.

Donošenje plana i hodograma aktivnosti za projekt *Arhipelagos* do kraja 2011. utemeljenih na metodologiji LIVING-LAB-a.

Zadatak 2.2.15.2.

Formiranje ureda za aplikaciju na strukturne fondove EU-a do kraja 2011.

Zadatak 2.2.15.3.

Definiranje prvih projekata *Arhipeloga* do kraja akademske godine 2011./2012.

#### Zadatak 2.2.15.4.

Nastavak postupka za dobivanje koncesije (ili vlasništva) od Vlade RH za vojne objekte na otocima Molatu i Istu i dobivanje u koncesiju (ili vlasništvo) *Ville Abelić* na otoku Molatu, na temelju dogovora s Gradom Zadrom u čijem je djelomičnom vlasništvu, sve do kraja 2011.

#### Zadatak 2.2.15.5.

Pokrenuti u suradnji s telekomunikacijskim kompanijama program *Internet za sve* na zadarskim i šibenskim otocima.

40

### 2.2.16. BRODOVI ZA POTREBE SVEUČILIŠTA

S obzirom na planiranu "arhipelašku" orijentaciju Sveučilišta, neminovno se nameće potreba za izgradnjom (nabavom) najmanje dvaju brodova: jednoga bržeg i manjeg (do osam osoba) za brzi transfer od Zadra do sveučilišnih lokacija na otocima i obrnuto, i jednoga većeg, za potrebe znanstvenih (terenskih) istraživanja. Drugi, veći brod, bit će ploveći višenamjenski istraživački centar za 15 – 20 studenata i nastavnika, opremljen s nužnom (i od prigode do prigode dodatnom) opremom za istraživanje i boravak. Veći će se brod koristiti i u dohodovne svrhe kada nije u funkciji sveučilišnih potreba (studijski boravci, izleti i dr.).

#### Zadatak 2.2.16.1.

Nabava brzog broda za potrebe Sveučilišta i projekta *Arhipelagos* do 2014.

#### Zadatak 2.2.16.2.

Izgradnja namjenskoga broda za istraživačke potrebe *Arhipelogosa* i Sveučilišta do 2014.

### 2.2.17. POPULARIZACIJA ZNANOSTI

U moru svih vrsta informacija i interesa za lake aspekte života i brzog uspjeha, pokazuje se da zanimanje za rezultate istraživanja rijetko prelazi uski krug zainteresiranih znanstvenika. Dio odgovornosti za takvo stanje snose i znanstvenici i institucije na kojima oni djeluju. Strah od vulgarizacije i javnog ignoriranja često drži znanstvenike u uskim cehovskim krugovima visokostručne literature i strukovnog djelovanja. Istraživači sa Sveučilišta u Zadru i njegova prethodnika Filozofskoga fakulteta dugo su živjeli i još u velikoj mjeri žive daleko od interesa lokalne i nacionalne javnosti. Humanistička i društvena istraživanja su s manje ili više sreće, a najčešće prigodno, izlazila iz sveučilišnih kabineta i seminara. Novi programi, osobito iz prirodnih i tehničkih područja znanosti, pobuđuju veći, iako nedovoljan interes javnosti.

Osim na tradicionalan način, kroz predavanja, promocije i prezentacije popularizaciju znanosti treba provoditi ciljano i organizirano s jasnom strategijom i umrežavanjem svih kojima je znanost na srcu. U ovaj će se proces najprije uključiti mlađi istraživači, studenti i doktorski studenti, Ured za odnose s javnošću, Ured za znanost, nevladine i druge udruge te, na kraju, građani. Osim *Festivala znanosti* u kojem Sveučilište stalno sudjeluje i *Otvorenog dana Sveučilišta*, kontinuirana prezentacija znanstvenih rezultata usmjerit će se – na odgovarajućoj razini – prema osnovnim i osobito srednjim školama i zainteresiranim udrugama. Sveučilište je mjesto na kojem će se odrediti institucionalni okvir unutar kojega će djelovati zainteresirani,

a materijalna sredstva će se prikupiti u Ministarstvu znanosti, Ministarstvu kulture (kroz subvencionirane projekte), na Sveučilištu i u lokalnoj zajednici.

Zadatak 2.2.17.1.

Utemeljenje akademske udruge za promicanje znanosti do kraja 2011.

Zadatak 2.2.17.2.

Pokretanje časopisa za popularizaciju znanosti do kraja 2013.

## 2.3. Međunarodna suradnja i integracija u europski prostor

Još na kraju XIV. stoljeća, kada je osnovno kao *Studium Generale Sancti Dominici Jadre*, Sveučilište u Zadru je u duhu onoga vremena bilo prije svega međunarodno, ma što nacionalnost značila u posljednjem stoljeću srednjega vijeka. Filozofski fakultet, neslužbeni otac današnjega Sveučilišta, osnovan polovicom prošloga stoljeća nije imao *međunarodne* sreće. Današnje Sveučilište u Zadru vidi međunarodnu suradnju kao jedan od svojih najvažnijih strateških ciljeva i što je još važnije – čini se da postoje svi uvjeti da se taj cilj ostvari. Najavljeni ulazak u Europsku uniju 2013. tome bi trebao samo pridonijeti. Svi vidovi suradnje koji su već na djelu pokazuju da postoji golem interes europske i svjetske akademske javnosti i njezinih institucija za naše Sveučilište i već je sada stanje takvo da se s njim nismo – pogledamo li objektivno – u stanju nositi s obzirom na dinamiku kojom se suradnja ostvaruje. Međunarodna suradnja i njezini različiti aspekti trebala bi se sada "razliti" na odjele, zainteresirane pojedince i projekte, jer interes koji trebaju iskazati pojedinci ne može se nadoknaditi ni najbolje organiziranom stručnom službom. Već danas na Sveučilištu postoje briljantni primjeri međunarodne suradnje, kako na razini odjela tako i na razini pojedinaca i projekata, što dokazuje da je takva suradnja moguća.

### Strateški cilj

Nastaviti razvijati i usavršavati sve oblike međunarodne suradnje prvenstveno u okviru ulazne i izlazne mobilnosti studenata, nastavnika i osoblja, zatim zajedničkih studijskih programa na svim razinama, zajedničkih međunarodnih znanstvenih i drugih projekta te uključivanje u europske programe i projekte.

#### 2.3.1. MEĐUNARODNA SURADNJA – INSTITUCIONALNI OKVIR

U *Elaboratu*, usvojenom prigodom osnivanja Sveučilišta u Zadru 2002., istaknuto mjesto dodijeljeno je međunarodnoj suradnji kao polju od posebna interesa za razvoj i afirmaciju Sveučilišta. U *Strateškim odrednicama Sveučilišta u Zadru do 2010.* također stoji da je razvoj međunarodne suradnje jedan od sveučilišnih prioriteta.

Na tragu tih odrednica Sveučilište u Zadru prihvatilo je u *Izjavi o smjernicama za Erasmus* europsku obrazovnu politiku razrađenu najvećim dijelom Bolonjskim procesom te izrazilo spremnost za sudjelovanje u promjenama koje vode *Europskom prostoru visokog obrazovanja (European Higher Education Area – EHEA)*. U provedbi Bolonjskog procesa osnovne zapreke u sljedećem šestogodišnjem razdoblju bit će: nedostatak nastavnika, asistenata i administrativnog osoblja, nedostatak prostora za

nastavu i smještaj studenata i nastavnika u mobilnosti. Nedostatak osoblja u proteklom se godinama postupno rješavao razvojnim radnim mjestima. Treba se nadati da će se taj model ekipiranja Sveučilišta ponovno vratiti u praksu. Nedostatak prostora trajno će se riješiti tek izgradnjom *Novoga kampusa*.

#### Zadatak 2.3.1.1.

Nastaviti međunarodnu suradnju sa zemljama u neposrednom geografskom okruženju.

#### Zadatak 2.3.1.2.

42 Nastaviti osnivati i izvoditi združene studijske programe (za studente u regiji) na diplomskoj i doktorskoj razini.

#### Zadatak 2.3.1.3.

Intenzivno sudjelovati u europskim sveučilišnim tijelima u kojima se oblikuju smjernice za unaprjeđenje Bolonjskog procesa.

#### Zadatak 2.3.1.4.

Na Sveučilištu sustavno graditi svijest (radionice, konferencije, promidžbeni materijal) o važnosti međunarodne suradnje za kvalitetu nastave i istraživanja na Sveučilištu.

### 2.3.2. SURADNJA SVEUČILIŠTA I MOBILNOST

Sveučilište u Zadru ima potpisane bilateralne ugovore o međunarodnoj suradnji s 53 strana sveučilišta. U pripremi je potpisivanje bilateralnih ugovora o suradnji sa sljedećim institucijama: University of Central Oklahoma (SAD), Alabama State University (SAD), Visoka učiteljska škola Sv. Pija X u Tatumu (Kamerun), Sveučilište Zapadne Mađarske u Sopronu (Mađarska), University of Johannesburg (Južna Afrika), University College Loughborough (Velika Britanija).

U posljednjih godinu dana potpisivani su bilateralni ugovori *Erasmus* koji reguliraju razmjenu studenata, nastavnika i administrativnog osoblja. Bilateralni su ugovori osnova za potpisivanje ugovora *Erasmus* kojih je do dana završetka ove strategije potpisano kako slijedi: Austrija pet, Bugarska jedan, Češka tri, Francuska jedan, Irska jedan, Italija pet, Mađarska jedan, Njemačka tri, Poljska jedan, Portugal jedan, Slovačka jedan, Slovenija dva, Španjolska četiri, Švedska jedan, Velika Britanija jedan. Potpisani ugovori *Erasmus* svjedoče o već dogovorenim i ostvarivim programima razmjene.

Mobilnost studenata, nastavnika i administrativnog osoblja na Sveučilištu u Zadru povećava se, ali stalno. Za akademsku godinu 2011./2012. Sveučilištu je odobreno 80% traženih sredstava za mobilnost programom *Erasmus*. Mobilnost je porasla od troje uključenih u sve oblike u akademskoj godini 2005./2006. na 45 u akademskoj 2010./2011.

Pouzdanost se može konstatirati da je početno zaziranje studenata i nastavnika od uključivanja u programe mobilnosti bilo rezultat nepoznavanja mogućnosti i prednosti ovakvih programa. Drugi razlog je bio taj što kod nekih programa studentske stipendije ne pokrivaju u potpunosti troškove. Ipak, pokriće svih troškova nije primarni razlog neuključivanja, jer CEEPUS program pokriva sve troškove, a ni on ne izaziva preveliko zanimanje.

Budući da je strateški cilj Europske komisije da se do 2020. godine 20% studenata uključi u mobilnost i da su za to osigurana sredstva koja se dodjeljuju na osnovi godišnjih natječaja, Sveučilište će motivirati i informirati studente i nastavnike o prednostima izlazne mobilnosti, jer je mobilnost važan pokazatelj izvrsnosti pojedinca i Sveučilišta. Općenito je prihvaćeno da je izvrsnost na svim razinama, uz atraktivnu lokaciju Sveučilišta, najvažniji element ulazne mobilnosti.

#### Zadatak 2.3.2.1.

Težiti približavanju planirane stope mobilnosti od 15% studenata do 2017. godine.

#### Zadatak 2.3.2.2.

Povećavati izlaznu mobilnost studenata svake godine za 15% u odnosu na trenutno stanje, a ulaznu mobilnost studenata za 10%.

#### Zadatak 2.3.2.3.

Poticati izlaznu mobilnost nastavnika i stručnog administrativnog osoblja objavljivanjem, edukacijom i dodatnom materijalnom podrškom (namjenska sredstva).

#### Zadatak 2.3.2.4.

Nastaviti koristiti sve dostupne programe mobilnosti izvan programa *Erasmus* i prijavljivati se na natječaje koji nude financiranje mobilnosti.

#### Zadatak 2.3.2.5.

Sklopiti buduće ugovore o suradnji sa sveučilištima koja su spremna i sposobna sklopiti ugovore *Erasmus* te koja su spremna surađivati na oblikovanju združenih studija i zajednički pripremati i prijavljivati istraživačke projekte.

#### Zadatak 2.3.2.6.

Planirati ponudu kolegija od ukupno 30 ECTS-a semestralno, koji se izvode na engleskom jeziku, u svakom znanstvenom području.

### 2.3.3. PRIZNAVANJE RAZDOBLJA STUDIJA

Razmjena i mobilnost nastavnog osoblja i studenata počela je i prije izrade sveučilišnih strateških dokumenata. Sveučilište je u tom pogledu bilo fleksibilno te je izlazilo ususret i individualnom iskazu zanimanja za razdoblje studija provedenog na Sveučilištu. Dokumenti potrebni za priznavanje razdoblja studija i osiguranje mobilnosti (Prijavni obrazac, Ugovor o studiranju i Prijepis ocjena) koriste se već dvije godine, na engleskom i na hrvatskom jeziku. Njihov sadržaj i vizualni identitet dobili su odobrenje Senata. Na Sveučilištu je osnovan i djeluje Ured za akademsko priznavanje i priznavanje inozemnog razdoblja studija za pristupnike koji žele nastaviti svoje obrazovanje na njemu. Kao savjetodavno tijelo djeluje i Povjerenstvo za akademsko priznavanje i priznavanje inozemnog razdoblja studija. Na sastavnicama Sveučilišta priznavanjem razdoblja studija bave se stručna vijeća odjela i ECTS koordinatori.

#### Zadatak 2.3.3.1.

Formalizirati priznavanje razdoblja studija, jer bez toga priznavanja nema mobilnosti.

#### Zadatak 2.3.3.2.

Informirati nastavnike, studente i djelatnike o prednostima mobilnosti te o pravima i obvezama koja iz nje proizlaze za sve sudionike.

#### 2.3.4. SVEUČILIŠTE U ZADRU – MEĐUNARODNA ČLANSTVA

Sveučilište u Zadru član je i nekoliko sveučilišnih udruženja: EUA (*European University Association*), DRC (*Danube Rectors' Conference*), UniAdrion, Rektorski zbor Alpe Jadran (Sveučilište u Zadru je predsjedavalo u akademskoj godini 2005./2006.), IUC (*Inter University Centre*) u Dubrovniku, a od 2004. godine je i potpisnik *Magne Charte Universitatum*. Sveučilište sudjeluje u radu nekoliko CEEPUS mreža, a dosad je sudjelovalo u 17 Tempus projekata (četiri su u tijeku).

44

#### Zadatak 2.3.4.1.

Zadržati članstva u udruženjima u kojima je Sveučilište već učlanjeno, ali istodobno nastojati da nastavnici Sveučilišta postanu i članovi upravnih i radnih tijela tih udruženja.

#### Zadatak 2.3.4.2.

Aktivno sudjelovati u partnerstvu s AARC-om (*Alps Adria Rector's Conference*) i DRC-om (*Danube Rectors' Conference*) na izradi Dunavske strategije.

#### 2.3.5. ZDRUŽENI PROGRAMI

Na planu izrade zajedničkih programa pojedini odjeli Sveučilišta već su stekli iskustva radeći na projektima koje je financirala Hrvatska zaklada za znanost i Europska unija kroz projekte *TEMPUS*. U postupku je rad na izradi nekoliko združenih programa. Dosadašnja iskustva govore da su se novi programi realizirali kada su bile stvorene formalne i financijske pretpostavke. Očekuje se da će se najbolja suradnja ostvariti sa susjednim zemljama, jer je ona i do sada bila vrlo intenzivna. Sveučilište će raditi na tome da kroz projekte *Erasmus* s partnerima u susjednim zemljama pokrene nove nastavne programe od diplomske do doktorske razine kako bi se u manje razvijenim zemljama izgradile nastavne jezgre koje bi u budućnosti postale samostalne. Izrazit je naglasak na regionalnoj suradnji.

#### Zadatak 2.3.5.1.

Objediniti podatke i koordinirati rad na združenim programima.

#### Zadatak 2.3.5.2.

Kadrovski ojačati Ured za ECTS kako bi se osiguralo prikupljanje, analiza i distribucija svih informacija te formalno-pravne odredbe o združenim programima.

#### 2.3.6. EKIPIRANOST ZA MEĐUNARODNU SURADNJU

Internacionalizacija administrativnog osoblja, nastavnog osoblja i studenata trenutno je u različitim fazama. U budućnosti će se težiti ravnomjernom ostvarenju pokretljivosti u sve tri skupine. Pretpostavlja se da će trebati nekoliko godina da se ti odnosi uravnoteže. S obzirom na trenutnu raspoloživost osoblja za rad na međunarodnim programima razmjene, najveća će se pozornost posvetiti razmjeni studenata. Intenzivnija razmjena nastavnika i osoblja moći će se osigurati tek kad Ured za međunarodnu suradnju kadrovski ojača.

Do tada će se poticati individualne inicijative nastavničke i nenastavničke mobilnosti. Na tom će planu trebati najprije postići dogovor s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa. Trebalo bi jače uključiti studentske udruge u proces internacionalizacije – npr. u organizaciju kao što je *Welcome days* za strane studente.

#### Zadatak 2.3.6.1.

U sljedećem šestogodišnjem razdoblju treba stvoriti uvjete za otvaranje jednog novog radnog mjesta u Uredu za međunarodnu suradnju.

#### Zadatak 2.3.6.2.

Intenzivno i redovito održavati programe upoznavanja studenata, nastavnika i administrativnog osoblja s prednostima uključivanja u programe međunarodne suradnje.

## 2.4. Doprinos zajednici

Dugo je Filozofski fakultet u Zadru (od 2002. Sveučilište) djelovao kao otok, zasebna ustanova u Gradu, koja u okolnostima koje su vladale do demokratizacije društva, što zbog svojega profila što zbog nedemokratskog okruženja, nije uspio izgraditi svoje prepoznatljivo mjesto u društvenoj zajednici. Zbog čestih slobodarskih "ispada" pojedinaca ili skupina, Fakultet je, ustvari, bio neželjeno dijete službene politike, a u percepciji *starijeg* brata *refugium* za sve koji se nisu uspjeli upisati u Zagrebu. Izlazak iz izolacije započeo je ponovnim osnivanjem Sveučilišta. I Grad i Županija su svojim odlukama ustupili Sveučilištu značajne površine za izgradnju i mnoge već izgrađene objekte. Sveučilište je uspostavilo trajne oblike komuniciranja i dogovaranja s gradskim i županijskim čelnostima, tako da se danas nikakvi ozbiljni projekti za Sveučilište ne mogu ni zamisliti bez suradnje s lokalnom samoupravom. Osobito je ta suradnja važna zbog budućih aplikacija na strukturne fondove koji su svi odreda na dispoziciji tek ako postoji dokazana suradnja između sveučilišta i lokalne zajednice.

### Strateški cilj

Učiniti Sveučilište prepoznatljivim dijelom gradskog i regionalnog identiteta, poželjnim partnerom za suradnju s lokalnom i ukupnom zajednicom, integralnim čimbenikom razvoja grada i gospodarstva te pokretačem svih vrsta projekata za potrebe civilnoga društva, znanosti, lokalnog razvoja i integracija u europski prostor.

#### 2.4.1. OBRAZOVANJE I ISTRAŽIVANJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Sveučilište u Zadru podržava sve međunarodne, nacionalne i županijske dokumente koji su opredijeljeni za održivi razvoj u svim područjima (prirodnim, tehničkim, baštinskim: *Sveučilišnu povelju za održivi razvoj 1994.*, *Strategiju obrazovanja za održivi razvoj UNECE*, *Geteboršku strategiju* i brojne druge). Zadarsko sveučilište, grad Zadar i zadarska regija su osobito osjetljiva područja i potrebna je osobita skrb kako se ne bi poremetila još uvijek postojana prirodna ravnoteža. Zadar zbog svoje povijesti i obnove spomenika nakon razaranja, regija zbog svojih osjetljivih eko-sustava na moru i kopnu (pet nacionalnih parkova i dva parka prirode u neposrednoj blizini), moraju u ovom polju biti posebno osjetljivi.

Sintagma *održivi razvoj* proširila se iz područja zaštite i razumne eksploatacije prirodnih resursa u sve prostore ljudskoga postojanja i djelovanja. Svijest o tome da se ne može i ne smije trošiti više nego se može obnoviti vrlo je prisutna u javnom diskursu, iako su manifestacije te prisutnosti u praksi često upitne. Sveučilište u Zadru će svojim postupcima i programima voditi takvu razvojnu politiku koja ne samo da načela održivoga razvoja neće dovesti u pitanje, već će ih svim raspoloživim sredstvima promicati i provoditi. Postojeći razvojni projekti upravo su tako impostirani.

46 Grad i Županija opredijeljeni su za takav razvoj i svojim projektima to dokazuju: od gotovo savršenog tretmana otpadnih voda do sprječavanja gramzivih poduzetnika da u dječvčanskim uvalama po otocima podignu hotelska i apartmanska naselja te dalje izgradnjom institucionalnog okvira za provedbu politike održivoga razvoja. Sveučilište u toj politici danas sudjeluje više-manje spontano. Ova strategija predviđa objedinjavanje svih kapaciteta, studentskih i nastavnčkih, programskih i planskih za formiranje jednoga koordinacijskoga tijela koje će zajedno s Gradom i Županijom sudjelovati u provedbi politike održivoga razvoja na svim razinama i u svim područjima.

#### Zadatak 2.4.1.1.

Osnivanje koordinacijskog tijela s Gradom i Županijom za provedbu politike održivoga razvoja do kraja akademske godine 2011./12.

Uvođenje kolegija (jednoga ili više) o održivom razvoju, njegovim manifestacijama i ciljevima.

#### 2.4.2. GRAĐENJE SVIJESTI O MJESTU I ULOZI SVEUČILIŠTA

Jedno od teških mjesta u odnosima Grada, Županije i Sveučilišta je visok stupanj nezainteresiranosti građana za postojanje i rad Sveučilišta. Odmah treba reći: za takav stav građana odgovorno je i Sveučilište. Podjednako ako ne i više. Kada se nabrajaju institucije ili spomenici po kojima se Zadranj neprijeporno identificiraju (*KK Zadar, Kazalište lutaka, Zlato i srebro Zadra, Donat, Morske orgulje, Maraska, SAS, Tankerska plovidba...*) rijetko se spominje Sveučilište iako bi za to bilo mnogo razloga, kako povijesnih (prvo na Balkanu), tako i suvremenih (druga ustanova po broju zaposlenih u Gradu sa 178 doktora znanosti). Ovaj je problem naslijeđen još iz vremena prije demokratizacije društva, ali se odnos prema Sveučilištu sporo mijenja i nakon nje. Pouzdano je provjereno da Sveučilište u Zadru uživa veći ugled u inozemstvu nego u Gradu, regiji i Hrvatskoj.

Zato će Sveučilište kroz tradicionalne i nove modele cjeloživotnog obrazovanja, obrazovanja na daljinu i e-obrazovanja, volontiranjem svojih studenata i nastavnika, radionicama, predavanjima i seminarima, suradnjom s civilnim nevladinim udrugama i svima zainteresiranim raditi na svojoj afirmaciji i prepoznatljivosti. To svakako neće biti dovoljno pa će Sveučilište izraditi *publikaciju o suradnji s lokalnom zajednicom*, koja će na jasan i dostupan način prezentirati rad i vrijednosti Sveučilišta u Zadru.

Kako bi se unaprijedila svijest o mjestu i ulozi Sveučilišta, između ostalog, vrlo je bitno kreirati novi vizualni identitet Sveučilišta. Postojeći elementi vizualnog identiteta nedostatni su i nekoherentni. Iako ovdje nije riječ o prvenstvenom strateškom cilju, novi i atraktivni vizualni identitet (brendiranje) neprijeporno bi bio doprinos ukupnom dojmu o modernom sveučilištu. Nadalje, Sveučilište u Zadru, poput mnogih sveučilišta kod nas i

u svijetu, želi potaknuti utemeljenje udruge svojih bivših studenata pod radnim imenom: *Alumni Universitatis Iadertinae*. Od bivših se zadarskih studenata očekuje suradnja u izradi projekata za civilno društvo, stručna i materijalna pomoć, lobiranje i povezivanje s osobama koje su od važnosti za razvoj Sveučilišta.

#### Zadatak 2.4.2.1.

Objavljivanje publikacije o suradnji Sveučilišta s lokalnom zajednicom (radni naslov) do kraja 2011.

#### Zadatak 2.4.2.2.

Raspisati natječaj i izbor najpovoljnijeg rješenja za izradu standarda i priručnika o vizualnom identitetu Sveučilišta (prvi su kontakti sa stručnjacima već obavljeni).

#### Zadatak 2.4.2.3.

Potaknuti osnivanje udruge *Alumni Universitas Iadertinae*.

#### Zadatak 2.4.2.4.

Pokretanje vlastitoga radija i vlastite televizije.

#### Zadatak 2.4.2.5.

Osnivanje sveučilišne galerije suvremene umjetnosti i pokretanje izložbene prakse.

### 2.4.3. SURADNJA S GRADOM, ŽUPANIJOM I CIVILNIM SEKTOROM

Suradnja s Gradom i Županijom jedna je od temeljnih odrednica postojanja Sveučilišta (svaki trinaesti stanovnik Zadra je student). Studenti, osim u svojim osnovnim poslovima intenzivno i raznovrsno sudjeluju u životu Grada (smještaj, opća potrošnja, transport i dr.). S obzirom na njihovu provenijenciju (72% upisanih 2010. nisu iz zadarske regije) pronose vijest o vrijednostima Sveučilišta, Grada i Županje (Zadar je proporcionalno broju stanovnika prvi hrvatski grad po priljevu novog stanovništva). Tu je i više od 500 "stabilnih" radnih mjesta financiranih iz državnog proračuna. No važnije od svih brojeva i postotaka je to što Sveučilište u sebi nosi golemi istraživački, obrazovni i općedruštveni potencijal koji u vremenu koje bismo trebali zvati *vremenom znanja* (a u kojem, na žalost, kao država ne sudjelujemo dovoljno) predstavlja čimbenik najvišeg reda vrijednosti.

Ova se suradnja do danas pokazala vrlo produktivnom, prvenstveno kada je riječ o teškim prostornim pitanjima. Sveučilište koristi velik broj prostora koji su (ili su bili) u različitim tipu vlasništva Grada i Županije (grada Rektorata, bivši DHM, *Novi kampus*, stari Studentski dom, stara Tehnička škola, prostori na Višnjiku i dr.). I u Gradu i u Županiji raste svijest – godinama prije osamostaljenja zatomljenja – da je Sveučilište izvanredan gradski i županijski "proizvod" koji treba njegovati, pomagati i razvijati. Isto tako, sveučilišne uprave vide u ovoj suradnji zalag daljnijeg napretka znanosti i istraživanja u Gradu i Županiji i napretka općenito. Nova suradnja odvija se u češćim kontaktima i dogovorima s gradskim i županijskim čelništvom, u radu na aplikacijama za različite zajedničke projekte i osobito strukturne fondove EU-a. Sveučilištu je stalo i da se stvara svijest o njegovoj važnosti i na razini čisto materijalnih prihoda koji se slijevaju u Grad i Županiju (plaće zaposlenih, troškovi stanovanja i boravka studenata, investicije, prisutnost gostujućih nastavnika i studenata, razni skupovi itd.).

Obveza je Sveučilišta da pokrene svoje studente i djelatnike na sve vidove suradnje s gradskim i županijskim tijelima, različitim agencijama i udrugama civilnoga sektora, da

radi na popularizaciji znanosti, volontiranju, cjeloživotnom obrazovanju i obrazovanju na daljinu, da održava prezentacije, radionice, predavanja, seminare, da mobilizira javnost za znanstvene i druge programe. U to se djelovanje osobito uklapa suradnja s Razvojnoum agencijou Zadarske ųupanije.

#### Zadatak 2.4.3.1.

Redoviti dvomjesečni sastanci sveučilišne uprave i čelništva Grada i tromjesečni s čelništvou ųupanije.

48

#### Zadatak 2.4.3.2.

Izraditi studiju o materijalnom i finacijskom doprinosu Sveučilišta Gradu i ųupaniji (plaće zaposlenika, troškovi studenata, namjenski dolasci na Sveučilište, "znanstveni turizam", tekuća i kapitalna ulaganja, investicije itd.).

### 2.4.4. OBRAZOVANJE ZA POTREBE ZAJEDNICE I CIVILNOGA DRUŠTVA

U svjetlu trenutnih europskih političkih procesa, jednako u zemljama s razvijenou demokracijou kao i tranzicijskim zemljama, zemljama južnog Mediterana, pa i cijelou svijetu, rasprave o razvoju demokracije i unaprjeđivanju kvalitete funkcioniranja demokratskih političkih sustava nikad ne zaobilaze temu i značaj razvoja civilnoga društva. Još prije desetak godina Vijeće Europe istaknulo je ključnu i važnu ulogu koju ima obrazovanje u razvijanju aktivnoga građanstva i jačanju demokratske kulture, kako u formalnom tako i u neformalnom sustavu obrazovanja. Ova dimenzija osobito je istaknuta i u *Lisabonskoj strategiji* i Bolonjskom procesu. U tom kontekstu visoko obrazovanje i akademska zajednica imaju nesumnjivu odgovornost i značajnu ulogu u socijalizaciji i edukaciji ne samo studenata već i cjelokupnog građanstva (promoviranje i zastupanje građanskih interesa i ljudskih prava, kvalitetniji javni diskurs, kritički osvrt na funkcioniranje vladajućih, promicanje volonterstva i filantropije i dr.).

Osnovni cilj pri čijem ostvarenju Sveučilište ne smije imati marginalnu ulogu (a čini se da trenutno nije zapažena) razvoj je pravednog, tolerantnog i demokratskog društva, otvorenog za promjene čija su glavna snaga odgovorni i moralni građani. Kako bi Sveučilište moglo utjecati na javne politike, potrebno je da sustavno radi na formalnom obrazovanju za potrebe zajednice i civilnoga društva, jednako kao i na savjetovanju, informiranju, suradnji s organizacijama civilnoga društva, javnim ustanovama, lokalnom i regionalnom samoupravou i građanskim inicijativama. Potrebno je također promovirati i stimulirati istraživački rad u području ljudskih prava i razvoja demokratskoga društva općenito.

#### Zadatak 2.4.4.1.

Uvesti izborni kolegij za sve studente Sveučilišta u kojem bi se sustavno educirali o ljudskim pravima i doprinosu civilnou društvu.

#### Zadatak 2.4.4.2.

U istraživačkim projektima koje financira Sveučilište među prioritetne teme staviti ljudska prava te razvoj demokratskoga i građanskoga društva.

#### Zadatak 2.4.4.3.

Razviti okvir za bodovno vrednovanje (priznavanje ECTS-a) organiziranih volonterskih aktivnosti u kojima sudjeluju studenti Sveučilišta u Zadru.

#### Zadatak 2.4.4.4.

Poticati sve djelatnosti studenata i nastavnika koje se tiču doprinosa civilnom društvu (javne tribine, volonterstvo, pomoć osobama s posebnim potrebama, popularizacija kroz medije i sl.), s naglaskom na unaprjeđenje i proširenje postojećih aktivnosti Studentskog savjetovaništa i Centra "Stjepan Matičević".

#### Zadatak 2.4.4.5.

Potaknuti osnivanje prevoditeljske udruge za servisiranje potreba Sveučilišta, lokalne zajednice i građana.

### 2.4.5. OČUVANI PROSTOR – DIO SVEUČILIŠNOGA I JADRANSKOGA IDENTITA

Malo je gradova koji su toliko puta razarani i koji su se toliko puta dizali iz pepela i uspinjali do najviših visina: Venecija, križari, saveznici, JNA i lokalni pobunjenici. U jednoj od tih povijesnih stanka utemeljeno je prvo sveučilište na hrvatskom tlu. U drugoj, deset godina nakon najstrašnijeg razaranja, osnovano je prvo visoko učilište izvan Zagreba. Napokon, sedam godina nakon još jednoga rušilačkog pohoda, 2002., ponovno je osnovano današnje Sveučilište.

Danas je Zadar prosperitetan grad iznimnih, i slobodno se može reći, svjetskih urbanih ostvarenja (gradonačelnik Zadra je 2006. u Barceloni dobio svjetsku nagradu za najbolje urbano rješenje: *Morske orgulje*). Njegova povijesna i umjetnička baština isto je takva, a takvo je – sve upućuje na to – i Sveučilište. Dolazak nastavnika koji nikad nisu živjeli ili studirali u Zadru (jedna trećina svih nastavnika u zvanjima) i studenata koji su upisali sveučilišne programe ove godine, a nisu iz regije, govori sam za sebe. Očito da osim privlačnosti grada, postoji, kada je riječ o studiranju, i privlačnost programa.

Pred Zadrom stoji jedan od najčudesnijih arhipelaga u Europi, leđa mu čuva velika zadarska Ploča koja je kroz povijest hranila grad i izazivala osvajače. Danas su i arhipelag i naselja na Ploči demografski opustošeni. Sveučilište ima program koji planira pristupiti i Ploči i arhipelagu, i to upravo uvođenjem istraživanja i projiciranjem sveučilišnih programa, dovođenjem svojih i svjetskih eksperata i studenata u ovaj zapušten, ali autentičan i ekološki očuvan prostor. Može se činiti neprimjerenim da se ovakav zadatak stavlja u prioritete ciljeve u općoj strategiji Sveučilišta. Međutim, u okolnostima u kojima djeluje, u relativno malom gradu, Sveučilište ne može biti izolirana zajednica koja se razvija bez obzira na okruženje. U ovakvim sredinama, sveučilišta preuzimaju na sebe odgovornost i za ono što im nije "u opisu radnog mjesta". Uz uvažavanje svih kojima je zaštita prostora na srcu, Sveučilište je jedina ustanova u Gradu koja ima znanstveni i intelektualni kapacitet da povede bitku za očuvanje prostora – najvrednijeg resursa s kojim raspolaže Grad i Županija, možda i Republika Hrvatska. Stoga je ne samo pozvano nego je i dužno da svojim programima i svojim znanstvenicima istražuje i čuva zadarski-šibenski arhipelag i zaobalje barem na razini očuvanosti na kojoj je danas.

#### Zadatak 2.4.5.1.

Formiranje istraživačkoga centra za valorizaciju prostornih odnosa između Grada i arhipelaga, Grada i zaobalja, pod radnim imenom *Urboarhipelag*.

#### Zadatak 2.4.5.2.

Poticanje osnivanja akademske udruge za promicanje prirodnih i tradicionalnih vrijednosti Jadrana, s osobitim obzirom na zadarsko-šibenski arhipelag i zadarsko zaobalje.

## 2.5. Ljudski, financijski i materijalni resursi

50

Budući da je Sveučilište u Zadru već integrirana institucija odjelnog tipa, jedan od najvažnijih ciljeva bez kojeg daljnji razvoj neće biti moguć odnosi se na optimalno iskorištavanje postojećih ljudskih i materijalnih resursa jasno definiranom poslovnom politikom i politikom razvoja ljudskih potencijala. Integriranost se u ovom kontekstu ne smije shvaćati kao koncentracija moći na jednom mjestu (kadrovska politika, financije i upravni procesi), već upravo suprotno, kao racionalizacija postojećih resursa odgovornim rukovođenjem koje olakšava, ubrzava, pojeftinjuje i podupire rad svih sastavnica Sveučilišta. Da bi se ovaj cilj ostvario, potrebno je uskladiti i integrirati aktivnosti svih zaposlenika na Sveučilištu, a ne samo znanstvenog i nastavnog kadra. Potrebno je, također, zainteresirati sve djelatnike za razvoj i prosperitet institucije u kojoj rade, za znatno veću fleksibilnost i kvalitetu rada. Pritom je kod svakog zaposlenika vrlo važno osvijestiti činjenicu da su njegovi interesi i interesi Sveučilišta nužno komplementarni. Nedovoljna motivacija za rad i odsutnost strategije nagrađivanja dva su najveća problema u javnom sektoru pa tako i na Sveučilištu. Ovaj se iznimno ozbiljan nedostatak najčešće pravda neadekvatnošću postojećih pravnih akata (Zakon o radu, sustav plaćanja na temelju nepromjenjivih koeficijenata, kolektivni ugovori i sl.) pa se s vremenom uvriježilo mišljenje da se "pretjeranom" zaštitom radničkih prava koči razvoj postojećih javno financiranih institucija. To nije točno! Problem je na drugom mjestu. Nadalje, razvoj novih tehnologija, brze promjene u okruženju i sve veći zahtjevi složenih radnih postupaka iziskuju najvišu razinu organiziranosti svih koji sudjeluju u upravljačkim, administrativnim i drugim procesima na Sveučilištu, a to implicira permanentno i sustavno podizanje znanstvenih i/ili nastavnih i/ili stručnih kompetencija svih zaposlenika.

### Strateški cilj

**Uspostaviti funkcionalan, transparentan i učinkovit sustav upravljanja ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, koji će omogućiti konkurentnost Sveučilišta i pojedinaca u europskom obrazovnom i istraživačkom prostoru.**

#### 2.5.1. SUSTAV NAPREDOVANJA U ZVANJIMA

Novim prijedlogom Zakona o visokom obrazovanju predviđa se da sveučilišta samostalno određuju kriterije za napredovanje u zvanjima i provode izbor. Rukovodeći se načelom da sveučilišni nastavnici trebaju obrazovati, istraživati, inovirati te služiti društvu i zajednici, trebalo bi za napredovanje u zvanju uvesti i kriterije koji se rijetko uzimaju u obzir. Ne ulazeći u to kakva će razina (strogost) tih kriterija biti, a trebala bi biti najmanje ravna današnjoj, važno je da se promijeni njihov broj i njihova paradigma, a to znači da se ne ostane kao dosad samo na onima lako mjerljivim (broj bodova, broj i vrsta objavljenih radova i knjiga, citiranost isl.), već da se obvezno uzmu u obzir i drugi, teže mjerljivi, ali katkad isto toliko važni kriteriji za razvoj i sudbinu odjela i Sveučilišta. A ti bi se kriteriji odnosili na kvalitetu nastave i rad sa studentima (do sada samo paušalno ocjenjivani), prepoznatljivo javno djelovanje u zajednici, rad za opće dobro, stvaranje znanstvenog i nastavnog podmlatka i njegova kvaliteta, pokretanje znanstvenih i/ili drugih projekata od općeg interesa za zajednicu, sudjelovanje u razvoju i afirmaciji odjela i Sveučilišta, sudjelovanje u međunarodnim projektima, pokretanje i/ili utemeljenje novih programa, odjela, centara, instituta i sl.

Osim kada je riječ o lektorima i višim lektorima, Sveučilište stoji na stajalištu da treba osporavati i po mogućnosti iskorijeniti praksu "transformiranja" asistentskih mjesta u predavačka. Takvi su postupci, s jedne strane u suprotnosti s idejom o istraživačkom sveučilištu, a s druge potiču neodgovornost i indolenciju slabo zainteresiranih asistenata za osobni napredak i napredak Sveučilišta.

#### Zadatak 2.5.1.1.

Povjerenstvo za znanost i Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete Sveučilišta u Zadru predložit će tijekom 2011./2012. kriterije za izbor u suradnička i znanstveno-nastavna zvanja. Kao temelj za donošenje ovih kriterija bit će, između ostaloga, rezultati prethodne dobro pripremljene i provedene studije na Sveučilištu (nastavno opterećenje, uvjeti za rad, postojeća znanstvena i stručna produkcija, izvori nezadovoljstva i dr.).

### 2.5.2. STRATEŠKI MENADŽMENT

Kao integrirano sveučilište, Sveučilište u Zadru donosi strateške razvojne odluke i planove koji uključuju racionalno korištenje ljudskih i materijalnih resursa, razvoj studija i povećanje njihove kvalitete, a samim tim konkurentnost i međunarodnu kompetitivnost nastavnog, znanstvenog, umjetničkog i stručnog rada. Odgovornost za upravljanje svim ovim funkcijama do sada su imali čelnici Sveučilišta i njegovih sastavnica. No svakome je na Sveučilištu jasno da su postojeći materijalni resursi nedostatni za ostvarenje strateških ciljeva i da je teško ostati kompetitivan u uvjetima međunarodne konkurencije. Nedovoljno strukturirani izvori financiranja i neusklađenost stvarno potrebnih i raspoloživih sredstava neće se tako skoro značajno promijeniti, pa ni onda kada se prijede, ako do toga dođe, na novi sustav financiranja programskim ugovorima. U tim će se uvjetima Sveučilište u Zadru isto kao, vjerojatno, i većina sveučilišta u Republici Hrvatskoj "staviti u potragu" za dodatnim izvorima financiranja (povezivanje s gospodarstvom, "izvlačenje" sredstava iz međunarodnih fondova i sl.) i racionalnim upravljanjem postojećim resursima (npr. provjera isplativosti eksternalizacije nekih poslova, tzv. *outsourcing*, organizacijska poboljšanja i sl.). Sve to upućuje na činjenicu da je upravljanje materijalnim resursima (prostor, oprema i financijska sredstva) ključno za funkcioniranje Sveučilišta. To dalje podrazumijeva poduzetničku komponentu u rukovođenju, ali istodobno, i očuvanje autonomije, poštivanje tradicionalnih načela i metodologije rada akademske zajednice. Dodatno obrazovanje čelnika Sveučilišta za upravljanje materijalnim resursima nije dovoljno za kontinuirani razvoj s obzirom na ograničeno trajanje njihovih funkcija. Na takvom bi se zadatku trebala naći osoba s adekvatnim kvalifikacijama i sposobnostima. Njezine ovlasti i odgovornosti jasno bi i detaljno bile stimulirane sveučilišnim aktima kako ne bi došlo do zloupotreba na štetu sveučilišne autonomije.

#### Zadatak 2.5.2.1.

Zaposliti osobu s adekvatnim kvalifikacijama i potencijalima za daljnji razvoj kompetencija na području upravljanja financijskim i materijalnim resursima. U prvoj godini zaposlenja upoznati osobu s funkcioniranjem kompleksnog sustava visokog obrazovanja u Republici Hrvatsko i prema potrebi, organizirati dodatne edukacije u funkciji prilagodbe i učinkovitosti.

### 2.5.3. LJUDSKI POTENCIJALI U MENADŽMENTU

Budući da Sveučilište integrira funkcije svih svojih sastavnica te osigurava njihovo jedinstveno djelovanje, razumijevanje osnovnih načela strateškog menadžmenta na svim razinama nužan je preduvjet za funkcioniranje Sveučilišta. U skladu s navedenim, potrebno je osposobiti rukovoditelje pojedinih sastavnica i cijelog Sveučilišta za učinkovitu stratešku analizu i planiranje ciljeva i aktivnosti koji proizlaze iz strategije Sveučilišta i strategija pojedinih sastavnica. Sustavno i organizirano povećavanje kompetencija djelatnika može i uz postojeće resurse osigurati kapacitete za kvalitetno i učinkovito ostvarivanje strateških ciljeva i zadataka. U skladu s tim proizlazi nužnost:

- dodatnog osposobljavanja rukovoditelja odjela i Sveučilišta u cijelini te svih znanstveno-nastavnih djelatnika Sveučilišta u strateškom menadžmentu. Budući da je internim aktima regulirano trajanje i obavljanje pojedinih rukovodećih funkcija na sastavnicama i Sveučilištu, može se očekivati da će se s vremenom najveći dio djelatnika u znanstveno-nastavnim zvanjima naći na nekoj rukovodećoj funkciji.
- permanentnog osposobljavanja u strateškom menadžmentu rukovoditelja službi Sveučilišta kojima obavljanje rukovodećih funkcija nije vremenski ograničeno.

Osposobljavanje djelatnika provodit će se odgovarajućim projektima i programima cjeloživotnog obrazovanja.

#### Zadatak 2.5.3.1.

Razviti organizacijski okvir i financijske instrumente za cjeloživotno obrazovanje djelatnika o načelima strateške analize i planiranja na visokoškolskim ustanovama, za razdoblje od najmanje pet godina.

#### Zadatak 2.5.3.2.

Utvrđiti prioritetne subjekte i područja implementacije te ih uključiti u edukacijski sustav već u prvoj godini (akademska godina 2011./2012.).

#### Zadatak 2.5.3.3.

Utvrđiti načine evaluacije stečenih znanja i njihova transfera na druge relevantne dionike.

### 2.5.4. REGRUTIRANJE NOVIH ZAPOSLENIKA

Regrutiranje novih kadrova vrlo je bitan proces o kojem umnogome ovisi razvoj i napredak Sveučilišta, uključujući i ostvarivanje strateških ciljeva i zadataka. Ovaj proces treba počivati na planskom pristupu i jasno definiranim postupcima regrutacije (od oglašavanja do prijema na radno mjesto). U tom smislu, potrebno je voditi računa ne samo o zapošljavanju suradničkog i znanstveno-nastavnog kadra, već i o administrativnom osoblju koje postaje sve važniji i nezaobilazan čimbenik uspješnog funkcioniranja Sveučilišta.

#### Zadatak 2.5.4.1.

Izraditi Pravilnik o izboru u suradnička zvanja u kojem će osim procedure izbora biti jasno definirani i kriteriji izvrsnosti.

#### Zadatak 2.5.4.2.

Uvesti institut profesionalne selekcije kandidata za nenastavna radna mjesta (postupovnik, nadležnosti službi i pojedinaca, analiza radnog mjesta, izbor mjernih instrumenata, provedba selekcije, analiza individualnih profila, izbor).

## 2.5.5. INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKI SUSTAV

Stupanj razvoja informacijsko-komunikacijskog sustava Sveučilišta nije zadovoljavajući i nije u skladu sa zahtjevima za izvrsnošću. U sljedećem razdoblju tom segmentu treba posvetiti osobitu pozornost na koncepcijskoj i kadrovskoj razini. Koncepcija informacijsko-komunikacijskoga sustava treba olakšati ostvarenje ove strategije, objediniti sve segmente poslovanja Sveučilišta, osigurati jednaku dostupnost do svih potrebnih resursa svim studentima, nastavnicima i djelatnicima. Njezin istaknuti dio treba biti stalno obrazovanje svih djelatnika za rad s novim tehnologijama, a onim studentima kojima je to potrebno mora omogućiti pohađanje kolegija ili tečajeva iz informacijske pismenosti. Budući da su informacijsko-komunikacijski sustavi složeni te da često u njihovu koncipiranju prioritet ima tehnologija, dok su korisničke potrebe u drugom planu, posebna se upravljačka pažnja mora posvetiti tome da sustav u potpunosti bude u skladu s potrebama korisnika i u njihovoj službi. Da bi se to postiglo treba se koristiti iskustvima srodnih sveučilišta koja su uvela takve sustave, kako bi se uočile prednosti i nedostaci.

Izgradnja informacijsko-komunikacijskog sustava treba biti integralni dio izgradnje *Novog kampusa*, ali ona ne smije zanemariti ni postojeće objekte. Osnovni cilj izgradnje informacijsko-komunikacijskog sustava je stvaranje uvjeta na svim razinama da Sveučilište u Zadru postane e-sveučilište u sljedećem šestogodišnjem razdoblju. Takav cilj može se postići izradom odgovarajućeg projekta u suradnji sa SRCEM i CARNETOM.

### Zadatak 2.5.5.1.

Izraditi koncepciju razvoja informacijsko-komunikacijskog sustava u suradnji sa SRCEM i CARNETOM.

## 2.5.6. RAČUNALNA OPREMA I PODRŠKA

Unatoč nastojanju u proteklih nekoliko godina na Sveučilištu nije dovršena Strategija tehnološkog razvitka. Ovom, općom strategijom određuje se da je za Sveučilište potrebno izraditi Strategiju tehnološkog razvitka, koja će obuhvatiti i sve potrebne hardverske i softverske komponente za nastavu i istraživanje u svim znanstvenim područjima i u interdisciplinarnom znanstvenom području. Ocjenjuje se da će izrada Strategije tehnološkog razvitka omogućiti osmišljavanje povezivanja do sada nepovezanih inicijativa na planu informacijske i komunikacijske tehnologije koje su krenule u smjeru razmrvljivanja, a ne izgradnje čvrstih veza unutar Sveučilišta. To se dogodilo jer je taj razvoj bio prepušten pojedinačnim odjelnim inicijativama, a inicijativa Sveučilišta svodila se na javnu nabavu opreme i povremeno softvera.

Na dovršenju Strategije tehnološkog razvitka treba objediniti unutarnje i vanjske snage. Odjeli iz različitih područja (npr. društvenog, humanističkog ili prirodnog) mogu ravnopravno ujediniti snage na osmišljavanju računalnog opremanja Sveučilišta. Budući da je danas gotovo sva oprema neupotrebljiva ako nije umrežena, Strategija se treba izraditi u suradnji sa SRCEM i CARNETOM koji osiguravaju komunikacijsku infrastrukturu.

### Zadatak 2.5.6.1.

Sastavni dio Strategije tehnološkog razvitka treba biti i plan opremanja računalnom opremom i računalnim podrškama. Strategiju treba izraditi u suradnji sa SRCEM i CARNETOM.

### 2.5.7. JAVNOST PODATAKA

S obzirom na karakter Sveučilišta kao javne institucije primarno financirane iz proračuna, dakle sredstvima poreznih obveznika, nameće se i potreba za javnošću podataka o poslovanju. Dostupnost podataka mora se osigurati za unutarnju i vanjsku javnost, što se posebno odnosi na odluke koje se tiču svih razina studiranja i na odluke u financijskom poslovanju kako Sveučilišta kao cjeline tako i pojedinih odjela.

Osim toga Sveučilište treba sustavno obavještavati javnost o svojem poslovanju, jer na taj način gradi svoju sliku u javnosti.

54

#### Zadatak 2.5.7.1.

Osigurati javnu dostupnost svih odluka relevantnih za poslovanje Sveučilišta, posebno onih vezanih uz studente i financiranje.

#### Zadatak 2.5.7.2.

Osposobiti Ured za odnose s javnošću za aktivnu ulogu u izgradnji slike o Sveučilištu u neposrednom i širem okruženju. Pokrenuti periodično glasilo o Sveučilištu.

### 2.5.8. KNJIŽNIČNI SUSTAV

Koncepcija knjižničkog sustava Sveučilišta postavljena je u projektnom zadatku nove zgrade Sveučilišne knjižnice, a idejni projekt nove zgrade nastao je njegovom realizacijom. Najvažniji zadatak koji predstoji Sveučilištu na ovom planu jest potpisivanje ugovora s Gradom Zadrom o ulasku Znanstvene knjižnice u sastav Sveučilišta i objedinjavanje zbirki dviju knjižnica. Takva koncepcija razvoja knjižničkog sustava oslanja se na dvije ekspertize koje je naručio Grad Zadar, a prihvatio ih je i Počasni odbor za izgradnju nove knjižnice. Spajanjem dviju knjižnica izbjegla bi se paradoksalna situacija u kojoj Znanstvena knjižnica najvećim dijelom pruža usluge studentima, a financira je Grad Zadar. Nova bi knjižnica bila središte knjižničkog sustava zadarske regije, otvorena za sve korisnike kojima su potrebni izvori za obrazovni i znanstveni rad. Knjižnica bi prvenstveno bila u funkciji znanstvenog i nastavnog rada Sveučilišta.

U projektnom zadatku za novu zgradu knjižnice posebna je uloga posvećena regionalnom centru za zaštitu knjižnične građe i centru za proučavanje glagoljske baštine, osobito pisane i tiskane. Uloga ovih centara od odlučujuće je važnosti za njegovanje kulture i očuvanje nacionalnih i regionalnih posebnosti te njihovu transmisiju u suvremene oblike interpretacije i postojanja.

Nova zgrada knjižnice može se izgraditi sredstvima strukturnih fondova na koja će Sveučilište aplicirati, a financiranje njezina poslovanja ugovorit će se između Ministarstva kulture, Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, Grada Zadra (koji bi trebao ostati vlasnikom sve građe Znanstvene knjižnice u trenutku preseljenja) i Sveučilišta. Početak izgradnje nove zgrade planira se za kraj 2013. godine.

#### Zadatak 2.5.8.1.

S Gradom Zadrom ugovoriti i realizirati udruživanje Sveučilišne knjižnice sa Znanstvenom knjižnicom.

#### Zadatak 2.5.8.2.

Izraditi plan preseljenja Sveučilišne knjižnice u novu zgradu.

Zadatak 2.5.8.3.

Izgraditi novu zgradu Sveučilišne knjižnice.

Zadatak 2.5.8.4.

S nadležnim ministarstvima i Gradom Zadrom ugovoriti financiranje objedinjenih zbirki Sveučilišne knjižnice i Znanstvene knjižnice u novoj zgradi.

#### 2.5.9. TRANSFER TEHNOLOGIJE

Transfer tehnologije u širem smislu predstavlja vezu akademske i poslovne zajednice, pruža mogućnost oplemenjivanja vrijednosti istraživačkog i stručnog rada te procesom transfera potiče zaštitu i komercijalizaciju rezultata odnosnoga rada na korist istraživača, sveučilišnih sastavnica i Sveučilišta u cjelini. Procesom transfera obuhvaćen je svaki segment implementacije tehnologije: od ideje, pronalaska, procesa zaštite intelektualnog vlasništva do osnivanja poduzeća i komercijalizacije intelektualnog vlasništva.

Sveučilište u Zadru je tradicionalno okrenuto istraživanjima u društvenim i humanističkim znanostima gdje preteže autorsko na štetu intelektualnoga vlasništva. Javlja se, međutim, prva istraživanja u području biotehničkih znanosti (robotika) i informacijskih znanosti (složeni algoritmi za automatsko prevođenje jezika). Očekuju se novi projekti koji će kao rezultat imati rješenja koja se zaštićuju intelektualnim vlasništvom i koje je moguće komercijalizirati.

Neka sveučilišta u Hrvatskoj osnovala su urede za transfer tehnologije koji pružaju usluge znanstvenicima u procesu transfera rezultata njihova znanstvenog rada. Zbog malog broja tehnoloških projekata na Sveučilištu i drugih poteškoća, procjenjuje se da u ovom trenutku nije nužno osnivati takav ured već poslove oko transfera tehnologije usmjeriti na Ured za znanost, koji će se, kada se za to ukaže nužna potreba ojačati s jednim novim zaposlenikom. Složenije projekte i aktivnosti transfera trebalo bi privremeno raditi u suradnji s nekim od postojećih ureda na drugim sveučilištima u Hrvatskoj.

Zadatak 2.5.9.1.

Proširenje odgovornosti Ureda za znanost i na aktivnosti transfera tehnologija uz povećanje broja zaposlenih u Uredu kada se za to ukaže potreba.

Zadatak 2.5.9.2.

Osposobljavanje osoblja Ureda za znanost za samostalan rad na transferu tehnologije za znanstvenike Sveučilišta.

Zadatak 2.5.9.3.

Sveobuhvatno i sustavno informiranje svih znanstvenika Sveučilišta o potrebi zaštite i mogućnostima komercijalizacije rezultata njihova rada.

#### 2.5.10. INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO

Djelatnici i studenti Sveučilišta u Zadru svojim radom kreiraju nova znanja i dolaze do otkrića koja, osim što pridonose napretku znanosti i struke, mogu predstavljati inovacije i druge originalne rezultate pogodne za zaštitu prava intelektualnog vlasništva te za eventualni transfer i komercijalizaciju. Ovi rezultati nastaju zahvaljujući uloženom trudu, znanju i vještinama pojedinaca, ali i koristeći prostor, opremu i druge resurse Sveučilišta,

pa je pravo vlasništva nad tim rezultatima podijeljeno i potrebno ga je jasno regulirati. U tom smislu nužno je izraditi *Pravilnik o intelektualnom vlasništvu*, koji će propisati ne samo raspodjelu udjela u intelektualnom vlasništvu, već i način zaštite i komercijalizacije tih rezultata te raspodjelu eventualno ostvarene dobiti. Strateško opredjeljenje Sveučilišta je zadržati najmanje 80% intelektualnog vlasništva nad rezultatima koje postignu njegovi djelatnici i studenti tijekom rada koji se odvija na Sveučilištu, u njegovoj organizaciji i korištenjem njegovih resursa. Istodobno, Sveučilište na sebe preuzima obvezu skrbi o tim rezultatima, posebno u pogledu zaštite intelektualnog vlasništva (patenti i licence), te eventualne komercijalizacije. U slučaju uspješne komercijalizacije i ostvarivanja dobiti korištenjem tih rezultata, raspodjela dobiti treba se urediti ugovorom, pri čemu Sveučilištu ne mora nužno pripasti udio koji odgovara njegovu ulaganju.

#### Zadatak 2.5.10.1.

Izraditi Pravilnik o intelektualnom vlasništvu i uputiti ga Senatu na usvajanje. Pravilnik mora jasno regulirati raspodjelu intelektualnog vlasništva i odgovornosti za njega, postupak zaštite i komercijalizacije te raspodjelu dobiti.

#### 2.5.11. STRUČNE SLUŽBE: STANJE I PROJEKCIJE

Ustroj stručnih službi na Sveučilištu određen je *Pravilnikom o ustrojstvu radnih mjesta i položaja* iz kolovoza 2004. Tim pravilnikom propisano je postojanje devet različitih službi i struktura zaposlenih u njima. Kako je od donošenja Pravilnika prošlo sedam godina, a istodobno došlo do velikih promjena u organizaciji hrvatskoga visokog obrazovanja – počevši od Bolonjskog procesa do uvođenja hrvatskoga kvalifikacijskog okvira – a izrađeni su i nacrti novih zakona o znanosti, visokom obrazovanju i sveučilištima, jasno je da je to pokrenulo i velike promjene u organizaciji i radu stručnih službi. Sustav je danas uređen tako da Sveučilište ima sedam ureda i devet službi. U tijeku je izrada novog *Pravilnika o ustrojstvu radnih mjesta i položaja*. On odražava realnost trenutne situacije i promjene do kojih je došlo. Novi Pravilnik stupit će na snagu prije kraja akademske godine 2010./11.

Karakteristično je za Sveučilište u Zadru da postoji velik broj ureda i službi koji zapošljavaju relativno mali broj djelatnika. Osim nekoliko izuzetaka kao što su Financijsko-knjigovodstvena i Računovodstvena služba te Služba za informatičku potporu, svi ostali uredi i službe funkcioniraju sa samo jednim ili dvoje zaposlenika. Sveučilište u Zadru ima najpovoljniji odnos među hrvatskim sveučilištima kada se uspoređuju zaposleni u nastavnom procesu sa zaposlenima u službama i uredima (385 : 150). Poslovi nisu jednako raspoređeni u svim situacijama. Postoje razdoblja kada su službe i uredi preopterećeni i oni drugi, kada sve funkcionira bez vidnog opterećenja. Ovakve su oscilacije osobito karakteristične za rad ureda pa bi bilo dobro objediniti neke urede i na taj način omogućiti ravnomjerniji angažman djelatnika i učinkovitiji rad ureda.

Napokon, kako je Sveučilište sve više angažirano na poslovima koji izlaze iz znanstveno-nastavne sfere (transfer znanja i tehnologija, aplikacija na europske i druge fondove, suradnja s lokalnom zajednicom i gospodarstvom...) čini se nužnim osnivanje novih ureda ili, barem proširenje polja djelovanja postojećih, tako da se u opis njihova rada uključe i sada nepokriveni poslovi. Primjerice, Ured za znanost bi uz kadrovske pojačanje mogao "preuzeti brigu" o intelektualnom vlasništvu i transferu tehnologija.

#### Zadatak 2.5.11.1.

Izvršiti preustroj ureda i službi radi njihova učinkovitijeg rada i boljeg korištenja postojećih ljudskih resursa.

#### Zadatak 2.5.11.2.

Osnovati nove urede ili proširiti i kadrovski ojačati postojeće kako bi pružili podršku novim djelatnostima Sveučilišta.

#### Zadatak 2.5.11.3.

Unaprijediti horizontalnu povezanost među službama Sveučilišta radi usklađivanja trenutno neusklađenih pravnih dokumenata i radi usklađivanja dokumenata Sveučilišta u Zadru s dokumentima, standardima i smjericama EU-a.

### 2.5.12. MATERIJALNI RESURSI

Upravljanje materijalnim resursima (prostorom, opremom i financijskim sredstvima) jedan je od najvažnijih čimbenika u normalnom funkcioniranju Sveučilišta. Visokoškolsko obrazovanje i istraživanje treba koliko je god moguće sačuvati kao javno dobro. Jednako tako, potrebno je na svim razinama sustava iskazati javnu odgovornost. Zbog loše strukturiranih izvora financiranja, a dijelom i netransparentnosti sustava općenito, potrebno je provesti korjenite promjene u sustavu financiranja osobito kada je riječ o sredstvima državnog proračuna. To znači da treba što žurnije uvesti potpuni *lump-sum* sustav za sva sveučilišta u Republici Hrvatskoj što neće biti moguće bez temeljitih promjena u visokoškolskom zakonodavstvu. *Programski ugovori* postupno se uvode u svim europskim sveučilišnim sustavima, pa je to i naša neminovnost. Važno je pri tome pronaći optimalnu mjeru, a to je moguće usporedbama dobrih i loših strana europskih sustava koji na ovaj način funkcioniraju. Zbog svoje integriranosti Sveučilište u Zadru najvećim je dijelom spremno za uspostavljanje *lump-sum* sustava.

Da bi se odgovorno moglo upravljati materijalnim resursima, potrebno je provesti organizacijska i kvalitativna poboljšanja što podrazumijeva restrukturiranje administrativnih službi Sveučilišta. Tome će se pristupiti što prije. S obzirom na to da su postojeći materijalni resursi nedostatni za ostvarenje svih zadaća i očekivanja, posebice onih s plana međunarodne razine, potrebno je povećati prihode Sveučilišta. Nedostatna sredstva iz državnog proračuna moguće je nadoknaditi samo jačanjem suradnje s lokalnom zajednicom i gospodarstvom, tamo gdje je to moguće proširenjem obrazovne ponude na tržištu, povećanjem ulaganja u istraživanja za potrebe lokalne zajednice i gospodarstva, natjecanjem za sredstva međunarodnih znanstvenih, tehnoloških i stručnih projekata te što većim povlačenjem sredstava iz strukturnih fondova koji se uvelike otvaraju ulaskom Hrvatske u EU.

Da bi se upravljalo materijalnim resursima na u potpunosti integriranom sveučilištu kakvo je naše, nužno je uspostaviti standarde i financijsku disciplinu na svim razinama. Zbog toga će se donijeti Pravilnik o financijskom poslovanju kojim će se uspostaviti transparentnost i javna odgovornost Sveučilišta i svih njegovih čimbenika.

#### Zadatak 2.5.12.1.

Donijeti Pravilnik o financijskom poslovanju do kraja 2011.

Zadatak 2.5.12.2.  
Optimizirati troškove poslovanja Sveučilišta.

Zadatak 2.5.12.3.  
Koliko je god moguće objediniti resurse Sveučilišta.

Zadatak 2.5.12.4.  
U godišnjem proračunu Sveučilišta dostići vrijednost od 65.000 eura po nastavniku, bez kapitalnih ulaganja.

Zadatak 2.5.12.5.  
U godišnjem proračunu Sveučilišta dostići vrijednost od 5.000 eura po studentu, bez kapitalnih ulaganja.

### 2.5.13. IZGRADNJA NOVOGA KAMPUSA

Daljnji razvoj Sveučilišta nije moguć bez izgradnje *Novog kampusa*. Za tu namjenu Sveučilište je od Vlade Republike Hrvatske dobilo 10 ha zemljišta u središtu Zadra. Za potrebe izgradnje *Novoga kampusa* izrađena je idejna studija u suradnju s Uredom za prostorno planiranje Grada Zadra, a uz financijsku potporu nizozemskog Ministarstva vanjskih poslova. Godine 2010. usvojeno je idejno urbanističko rješenje, a u vrijeme izrade ove strategije na javnoj je raspravi detaljni plan uređenja cijelog prostora budućeg kampusa.

Kako bi se moglo pristupiti izgradnji, Sveučilište je u 2011. godini od tvrtke *Deloitte* naručilo izradu Poslovnog plana do 2030. U poslovnom planu je dokazana opravdanost investicije u izgradnju, a planirani objekti navedeni su u tablici u Prilogu 2.

Poslovni je plan utemeljen na dva osnovna izvora financiranja: sredstva MZOŠ-a (vodilo se računa o mogućem uvođenju *lump-sume* i trogodišnjih programskih ugovora), strukturni fondovi EU-a i javno/privatno partnerstvo. Strukturni fondovi potencijalno mogu osigurati 85% potrebnih investicijskih sredstava za izgradnju i opremanje, a Sveučilište mora pripremiti prijavu na WBIF-IPF poziv i predati je MZOŠ-u, koji aplicira kod SDURF-a (Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju). SDURF prijavu usklađuje s Ministarstvom financija, a zatim je prosljeđuje Europskoj komisiji do rujna 2011. godine.

Zadatak 2.5.13.1.  
Do 1. kolovoza 2011. izvršiti prijavu na strukturne fondove putem MZOŠ-a.

Zadatak 2.5.13.2.  
S Vladom Republike Hrvatske završiti razgovore oko dobivanja u vlasništvo vojnih objekta na otocima Istu i Molatu.

Zadatak 2.5.13.3.  
S Gradom Zadrom završiti pregovore oko vlasništva *Vile Abelić* na otoku Molatu, kao sjedišta projekta *Arhipelagos*.

#### 2.5.14. CITADELA – SUSRET GRADA I SVEUČILIŠTA (REKREACIJSKI CENTAR)

Nakon gotovo potpune integracije bivšeg DHM-a u sveučilišni sustav i korištenja za sveučilišne namjene, zaokružio se niz: bivši Filozofski fakultet–Galerija – Sveti Dimitrije – knjižara – DHM u jedinstven kompleks koji se katkad u opoziciji s *Novim kampusom* zove *Stari kampus*. Ostao je, međutim, nedovršen i urbanistički neuređen prostor *Citadele*, prostor koji obuhvaća park iza sveučilišne zgrade, Kapetanski most, bivše ljetno kino, staro košarkaško igralište i bedem koji vodi preko zidina i Kopnenih vrata do Parka kraljice Jelene. Sve u zapuštenom i derutnom stanju. Kako je već ranije postojala namjera da se ovaj prostor uredi i privede svrsi (postoje i neka projektna rješenja) i kako je Grad spreman prostor *Citadele* ustupiti za sveučilišne potrebe, nužno je pokrenuti procedure za dovođenje prostora u funkciju. Ta bi funkcija prvenstveno bila rekreacija u najširem smislu riječi te dobro mjesto susreta Sveučilišta i Grada. Sveučilište će pokrenuti sve postupke koji prethode raspisivanju natječaja za uređenje i privođenje svrsi *Citadele*.

##### Zadatak 2.5.14.1.

Formirati povjerenstvo za definiranje projektnoga zadatka i raspisivanje natječaja za uređenje i privođenje svrsi *Citadele*, do kraja 2014.

#### 2.5.15. POLJOPRIVREDNO DOBRO

Sveučilište ima na *Baštici* (bivši *Agro Zadar*), između Suhovara i Islama Grčkoga, u zakupu od 2006. oko 16 hektara poljoprivrednog zemljišta na kojemu je zasađeno 24 000 cjepova vinove loze (70% crnoga i 30% bijeloga) i 12 500 stabala visokokvalitetnih jabuka. Od ove godine u prometu su četiri vrste sveučilišnih vina: *Maraština* (bijelo), *Cuvee Piket*, *Vlačine* i *Suhovare* (crna). Ovaj je program prvenstveno pokrenut zbog studija mediteranske poljoprivrede i primijenjene ekologije, koji je započeo s radom u ovoj akademskoj godini. Proizvodnja vlastitoga vina praksa je mnogih sveučilišta u svijetu i ona im često služe kao dio specifičnoga identiteta. Postoji i praktična korist. Sveučilište planira, prateći razvoj studija ekološke poljoprivrede, razvijati ovaj program.

##### Zadatak 2.5.15.1.

Konstantno unapređivati kvalitetom i praksom sveučilišno dobro na *Baštici* i Program ekološke poljoprivrede.

## 3. PROVEDBA STRATEGIJE

### 3.1. Provedba strateških ciljeva i zadataka – operativni plan

(Radi lakšeg praćenja, numeracija zadataka u Provedbi slijedi brojeve iz poglavlja 2. Strateški ciljevi i zadaci.)

## Strateški cilj 2.1. STUDIJI I STUDENTI

Postati Sveučilište koje provodi kvalitetno obrazovanje na svima trima razinama (prije-diplomskoj, diplomskoj i doktorskoj), utemeljeno na jasno definiranim ishodima učenja, fleksibilnom i otvorenom stvaranju akademskih profila, prilagođeno europskom prostoru visokog obrazovanja te potrebama gospodarstva i društva u cjelini.

60

ZADACI	Vremenski okvir	Nositelj(i) aktivnosti
<b>2.1.1. REFORMA STUDIJSKIH PROGRAMA</b>		
2.1.1.1. Uspostaviti omjer preddiplomskih i diplomskih studija u odnosu 1 : 2	Do 2017.	– Resorni prorektor – Pročelnici odjela
2.1.1.2. Do 2017. pokrenuti nove preddiplomske, diplomske i doktorske programe za koje postoji interes na tržištu rada i u društvenoj zajednici, s naglaskom na inovativne i interdisciplinarne sadržaje. Isto tako, pokrenut će se jedan studij iz umjetničkog područja.	Do 2016.	– Resorni prorektor – Pročelnici odjela
2.1.1.3. Osnažiti programski i kadrovski Centar za strane jezike kako bi mogao pratiti razvoj Sveučilišta i servisirati novopokrenute ustrojbene jedinice.	2012.	– Ured za osiguravanje kvalitete – Resorni prorektor
2.1.1.4. Budući da se na Sveučilištu obrazuje velik broj studenata koji će raditi u nastavi, potrebno je sadržajno i izvedbeno unaprijediti postojeći model stjecanja nastavničkih kompetencija.	Do 2012.	– Resorni prorektor – Odjel za pedagogiju
2.1.1.5. Oformiti modul (jezgru) što većeg broja izbornih predmeta na sveučilišnoj razini koji će biti u ponudi studentima svih studijskih programa.	2012./2013.	– Resorni prorektor – Sve sastavnice
2.1.1.6. Uspostaviti trajnu suradnju s Hrvatskim i regionalnim zavodom za zapošljavanje, te koristiti njihove podatke pri pokretanju novih studijskih programa i određivanja upisnih kvota.	Trajno	– Ured za osiguravanje kvalitete
<b>2.1.2. REORGANIZACIJA ZNANSTVENOG I NASTAVNOG RADA</b>		
2.1.2.1. Smanjiti broj mogućih dvopredmetnih kombinacija po načelima kompatibilnih ishoda učenja, tako da se povećaju izlazne kompetencije studenata i konkurentnost na tržištu rada. Prijedlog staviti na javnu raspravu tijekom 2012./2013.	2012./2013.	– Resorni prorektor – Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete – Pročelnici odjela
2.1.2.2. Na temelju vjerodostojne analize poticati snažnije povezivanje sastavnica radi racionalizacije nastavnih opterećenja i izrade zajedničkih istraživačkih projekata.	Trajno	
2.1.2.3. Tamo gdje postoji opravdana argumentacija i kadrovske mogućnosti, transformirati dvopredmetne studijske programe u jednopredmetne do kraja 2015.	Do 2015.	– Resorni prorektor – Pročelnici odjela
2.1.2.4. Programski i kadrovski osnažiti Centar za strane jezike kako bi mogao pratiti razvoj Sveučilišta i servisirati novo otvorene ustrojbene jedinice Sveučilišta.	Trajno	– Rektor

2.1.3. KVALITETA OBRAZOVNOG PROCESA		
2.1.3.1. Prilagoditi postojeći Pravilnik o sustavu osiguranja kvalitete tako da da ovlasti Povjerenstvu za unapređenje kvalitete za pokretanje nužnih promjena i efikasnu provedbu postupaka u području unaprijeđenja kvalitete.	Do 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete</li> <li>– Povjerenstvo za unutarnju prosudbu SOK-a</li> <li>– Resorni prorektor</li> </ul>
2.1.3.2. Periodično provođenje samoevaluacije nastavnog rada (svake tri godine).	T	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resorni prorektor</li> <li>– Ured za osiguravanje kvalitete</li> <li>– Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete</li> <li>– Odjela povjerenstva za kvalitetu</li> </ul>
2.1.3.3. Periodično provoditi studentske evaluacije rada nastavnika (anketa) uz kontinuirano usavršavanje mjernog instrumenta i metodologije primjene.	Trajno	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ured za osiguravanje kvalitete</li> <li>– Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete</li> </ul>
2.1.3.4. Uspostaviti sustav kontinuiranog praćenja mjerljivih parametara procjene učinka nastavnika i obrazovnih postignuća studenata.	2012./2013.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rektor</li> <li>– Resorni prorektor</li> <li>– Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete</li> <li>– Odjela povjerenstva za kvalitetu</li> </ul>
2.1.3.5. Razvijati mehanizme nagrađivanja i sankcioniranja nastavnika, definirati kriterije edukacijske izvrsnosti i predložiti njezine mjerljive parametre.	2012./2013.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rektor</li> <li>– Prorektori</li> </ul>
2.1.3.6. Dodatno educirati nastavnike, osvijestiti potrebu za nastavnim usavršavanjem i osuvremeniti nastavne metode (organizacija radionica i seminara koji uključuju dokimološke, didaktičke, metodičke, informatičke i druge relevantne sadržaje).	Trajno	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prorektori</li> <li>– Pročelnici odjela</li> </ul>
2.1.3.7. Poticati individualni edukacijski pristup i nastavu usmjerenu ka studentu.	Trajno	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pročelnici odjela</li> <li>– Odjela povjerenstva za kvalitetu</li> </ul>
2.1.3.8. Uspostaviti odnos broja studenata na jednoga nastavnika od 10 : 1, a u pojedinim područjima, gdje to priroda programa traži, i povoljniji.	Do 2017.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Senat</li> </ul>
2.1.3.9. Uspostaviti sustav redovitog periodičnog internog vrednovanja svih studijskih programa (uključujući vanjske recenzente) i to na temelju ESG standarda i smjernica te mjerila koje obuhvaća i vanjsko vrednovanje.	2011./2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resorni prorektor</li> <li>– Ured za osiguranje kvalitete</li> <li>– Povjerenstvo za unutarnju prosudbu SOK-a</li> </ul>
2.1.3.10. Uspostaviti sustav koji će omogućiti dobivanje redovitih povratnih informacija od poslodavaca, predstavnika tržišta rada i drugih relevantnih organizacija.		
2.1.3.11. Oformiti ured i zaposliti djelatnika koji će se baviti statistikom, analitikom i integracijom svih relevantnih informacija koje su potrebne kako bi se unaprijedila prvenstveno kvaliteta obrazovnog procesa.	2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rektor</li> </ul>

2.1.3.12. Opremanje novih znanstveno-nastavnih jedinica (fonolaboratorija, nove multifunkcionalne informatičke učionice, psihofiziološkog i medicinskog laboratorija)	Do 2017.	– Rektor
<b>2.1.4. UČINKOVITOST I IZVRSNOST NA STUDIJIMA</b>		
2.1.4.1. Kontinuirano povećavati prolaznost studenata ne mijenjajući pritom razinu ostvarenih ishoda učenja.	Trajno	– Pročelnici odjela – Ured za osiguranje kvalitete – Povjerenstva za kvalitetu sastavnica
2.1.4.2. Težiti povećanju broja studenata koji završavaju prijediplomsku i diplomsku razinu u odnosu na trenutno stanje.		
2.1.4.3. Unaprijediti postojeći model studentskog mentorstva/tutorstva.		
2.1.4.4. Definirati primjerenije kriterije za upis na diplomatske i doktorske studije, respektirajući pritom atraktivnost studijskih programa, ulazne studentske potencijale i tržište rada.	2012./2013.	– Pročelnici odjela
2.1.4.5. Razviti i implementirati stipendijski fond na sveučilišnoj razini za studente koji pokazuju izvrsne rezultate.	2012.	– Rektor
2.1.4.6. Uvesti institut godišnje nagrade za izvrsne studente na svakoj sastavnici Sveučilišta. Kriteriji za dobivanje nagrade bit će studentov akademski uspjeh i sve druge relevantne znanstvene i stručne aktivnosti.	2012.	– Pročelnici odjela
2.1.4.7. Pokrenuti studentski sveučilišni časopis namijenjen objavljivanju studentskih znanstvenih radova.	Do 2013.	– Studentski zbor – Resorni prorektor
<b>2.1.5. MULTIDISCIPLINARNOST STUDIJSKIH PROGRAMA</b>		
2.1.5.1. Povećati broj multidisciplinarnih/transdisciplinarnih/interdisciplinarnih studijskih programa na najmanje 20% od ukupnog broja studijskih programa koji se izvode pri Sveučilištu (sport i zdravlje, socijalni rad, vizualne komunikacije, novi programi iz područja biomedicine i zdravstva).	Do 2017.	– Senat – Rektor – Prorektori – Pročelnici odjela
2.1.5.2. Unaprijediti suradnju s lokalnim institucijama koje imaju znanstveni kadrovski potencijal za izvedbu multidisciplinarnih programa (Opća bolnica Zadar, Psihijatrijska bolnica Ugljan, muzeji i druge ustanove u kulturi, sportu, zdravstvu i privatnom sektoru).	Trajno	– Rektor – Prorektori – Pročelnici odjela
<b>2.1.6. OTVORENOST</b>		
2.1.6.1. Zadržati postojeći postotak studenata koji dolaze izvan gravitacijskoga područja zadarske regije (oko 70%).	Trajno	– Ured za odnose s javnošću – Studentska služba – Odjela tajništva
2.1.6.2. Povećati broj programa na stranim jezicima na najmanje 15% do 2017. (iz ove su glavnine izuzeti studijski programi kojima je strani jezik predmet studija).	Do 2017.	– Resorni prorektori – Pročelnici odjela

2.1.6.3. Programski i kadrovski ojačati "hrvatsku" komponentu Centra za strane jezike kako bi se omogućilo stranim studentima brzo i učinkovito učenje hrvatskoga jezika.	2012./2013.	– Centar za strane jezike – Odsjek za kroatistiku
2.1.6.4. Znatno osnažiti marketing ponude studijskih programa kako bi se predstavila njihova kvaliteta i privlačnost te povećali ulazni studentski potencijali.	Trajno	– Ured za odnose s javnošću
2.1.6.5. Poticati organizaciju većeg broja ljetnih škola, radionica i tečajeva, osobito onih koje su vezane uz doktorske studije, istraživanje, očuvanje lokalnih posebnosti i nacionalne baštine.	Trajno	– Povjerenstvo za znanost – Voditelji doktorskih studija – Pročelnici odjela
<b>2.1.7. REFORMA KURIKULUMA TEMELJENA NA ISHODIMA UČENJA</b>		
2.1.7.1. Organizirati radionice u kojima će predstavnici svih sastavnica Sveučilišta i svi zainteresirani djelatnici upoznati važnost HKO-a i reforme kurikuluma temeljene na jasno definiranim ishodima učenja.	2011./2012.	– Resorni prorektor – Ured za osiguranje kvalitete
2.1.7.2. Formirati kompetentnu radnu skupinu koja će predložiti zajednički okvir i smjernice za reformu svih studijskih programa na Sveučilištu s osobitim naglaskom na definiciju, standardizaciju, mjerljivost i implementaciju ishoda učenja i izlaznih kompetencija u skladu sa standardima i razinama kvalifikacija.	2012.	– Rektor – Senat
2.1.7.3. Za sve studijske programe, revalorizirati studentska opterećenja na pojedinim kolegijima i tome prilagoditi ECTS bodove.	2012.	– Resorni prorektor – Pročelnici odjela
2.1.7.4. Reformirati studijske programe do kraja 2013.	Do 2013	– Pročelnici odjela
<b>2.1.8. FLEKSIBILNI PUTEVI UČENJA I CJELOŽIVOTNO UČENJE</b>		
2.1.8.1. Organizirati i pokrenuti prve programe cjeloživotnog učenja tijekom 2011. (nastavničke kompetencije i dr.).	2011.	– Pročelnici odjela
2.1.8.2. Informirati sve sastavnice Sveučilišta o važnosti programa cjeloživotnog učenja i priznavanja neformalnog i informalnog učenja (organizacijom tematskih radionica), te koordinirati i poticati njihov rad na ponudi ovakvih programa.	2011.	– Resorni prorektor
2.1.8.3. Formirati radnu skupinu za uspostavu sustava priznavanja ishoda učenja stečenih neformalnim i informalnim obrazovanjem.	2012	– Rektor – Senat
2.1.8.4. Uspostaviti funkcionalan sustav priznavanja ishoda učenja stečenih neformalnim i informalnim učenjem.	Do 2013.	– Radna skupina – Ured za ECTS
2.1.8.5. Unaprijediti postojeći sustav priznavanja ECTS bodova za organizirane volonterske aktivnosti pri Sveučilištu i izvan Sveučilišta.	2012.	– Resorni prorektor – Ured za ECTS

<b>2.1.9. JAČANJE SURADNJE S GOSPODARSTVOM I JAVNIM SEKTOROM U OBRAZOVANJU</b>		
2.1.9.1. Radi koordinacije interesa, nastaviti godišnje plenarne sastanke s gospodarstvenicima, lokalnom samoupravom i s predstavnicima javnog sektora.	Trajno	– Rektor – Voditelji projekata – Prorektori – Pročelnici odjela
2.1.9.2. Koordinacija aktivnosti programa i projekta s predstavnicima javnog sektora. Sastanak svaka dva mjeseca radi analize provedbe.		
2.1.9.3. U područjima od zajedničkog interesa identificirati primjere dobre prakse te razviti nove edukacijske modele pri Sveučilištu.		
2.1.9.4. Uspostaviti sustav praćenja tržišta rada za profile koje obrazuje Sveučilište (osobito na području Zadarske županije), u suradnji sa područnim Zavodom za zapošljavanje, te sustav za ispitivanje novih potreba na tržištu rada (osobito nacionalnih i regionalnih, ali i europskih).	2012./2013.	– Ured za osiguravanje kvalitete – Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete
<b>2.1.10. STUDENTSKI STANDARD I STUDENTSKI ŽIVOT</b>		
2.1.10.1. Izgradnja novoga studentskog doma i restorana u <i>Novom kampusu</i> .	Do 2015.	– Sveučilište (u skladu s poslovnim planom)
2.1.10.2. Otvoriti studentsku ambulantu u kojoj bi osim stalno zaposlenog liječnika opće prakse, studenti permanentno dobivali i drugu važnu zdravstvenu skrb prilagođenu studentskoj populaciji (savjetodavnu, ginekološku, specijalističku...).	Do 2016.	– Studentski zbor – Rektor – Senat
2.1.10.3. Pronaći najpovoljniji model (financijski, porezni, logistički) za rad Studentskog kluba <i>Božo Lerotić</i> koji je trenutno vrlo rijetko u funkciji, radi produkcije kulturnih i zabavnih sadržaja.	2012.	– Studentski zbor – Rektor
2.1.10.4. U skladu s prepoznatim potrebama studenata, proširiti kvantitetu i kvalitetu usluga koje trenutno pruža <i>Studentsko savjetovalište Sveučilišta u Zadru</i> i <i>Centar za studentski sport i tjelovježbu</i> , a što podrazumijeva veću financijsku i kadrovsku potporu dosadašnjim i budućim aktivnostima ovih sastavnica.	2014.	– Rektor – Prorektori – Senat – Centar za studentski sport i tjelovježbu – Studentsko savjetovalište
2.1.10.5. Proširiti aktivnosti Studentskog savjetovališta na brigu o studentima s invaliditetom.	Trajno	– Studentsko savjetovalište
<b>2.1.11. UČENJE NA DALJINU I E-UČENJE</b>		
2.1.11.1. Svim odjelima, tj. svim nastavnicima i studentima osigurati jednaku mogućnost pristupa resursima za učenje na daljinu i e-učenje.	2012.	– Resorni prorektor – Informatička služba
2.1.11.2. Osigurati kontinuirano obrazovanje nastavnika i studenata za korištenje alata za učenje na daljinu i e-učenje.		
3.1.11.3. U Službi za informatičku potporu osigurati računalne i kadrovske resurse za učenje na daljinu i e-učenje.	2012.	– Rektor – Senat

3.1.11.4. U suradnji sa SRCEM i CARNETOM, a koristeći primjere dobre prakse i pozitivna iskustva sveučilišnih odjela, izraditi koncepciju učenja na daljinu.	2012.	– Resorni prorektor – Informatička služba
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	----------------------------------------------

<b>Strateški cilj 2.2. ZNANSTVENI RAD I ISTRAŽIVANJE</b>		
Istraživačko sveučilište okrenuto prioritetno prema svojem jadranskom okruženju, istraživačkoj izvrsnosti, kolaborativnim projektima povezanim s gospodarstvom i civilnim sektorom te povećanju znanstvene produkcije i materijalne osnove, vodeći računa o znanstvenom trenutku i o znanstvenim potrebama vremena u kojem djeluje.		
ZADACI	Vremenski okvir	Nositelj(i) aktivnosti
<b>2.2.1. POVEĆANJE ISTRAŽIVAČKIH AKTIVNOSTI</b>		
2.2.1.1. Pokrenuti projekte iz područja i polja koja su dosad bila nezastupljena ili nedovoljno zastupljena u suradnji s gospodarstvom i civilnim sektorom, aplicirajući pritom i na različite EU fondove, tako da do 2017. takvi projekti čine najmanje 50% istraživačke produkcije.	2012.	– Resorni prorektor
2.2.1.2. Povećati financijski fond za postojeće sveučilišne znanstvene projekte sa sadašnjih 100.000 kuna godišnje na 500.000 do kraja 2017. Posvetiti osobitu pozornost već afirmiranim i mladim istraživačima.	Trajno	– Rektor – Prorektori
<b>2.2.2. ISTRAŽIVAČKI PROFIL SVEUČILIŠTA</b>		
2.2.2.1. Utemeljenje profiliranih sveučilišnih instituta za više znanstvenih područja (humanističkoga, društvenoga, prirodnoga, tehničkoga, biomedicinskoga) te poticanje interdisciplinarnosti.	Do 2015.	– Senat
<b>2.2.3. KVALITETA ISTRAŽIVANJA</b>		
2.2.3.1. Broj objavljenih znanstvenih radova A1 kategorije i/ili onih u najistaknutijim međunarodnim publikacijama (CC, SCI), povećavati po režimu od otprilike 25% godišnje.	Trajno	– Svi nastavnici
2.2.3.2. Uspostaviti elektroničke baze podataka svih objavljenih znanstvenih i drugih radova na Sveučilištu.	2012.	– Resorni prorektor – Sveučilišna knjižnica
2.2.3.3. Raditi na osiguranju prelazak barem još dvaju sveučilišnih časopisa iz kategorije A2 u kategoriju A1.	Do 2015.	– Uredništva časopisa
2.2.3.4. Trajno promicati pokretanje elektroničkih časopisa.	Trajno	– Resorni prorektor – Povjerenstvo za izdavačku djelatnost – Ured za izdavačku djelatnost
2.2.3.5. Uključivanje u međunarodne znanstvene i stručne digitalne knjižnične baze (JSTOR) prije svega.	2012.	– Resorni prorektor

<b>2.2.4. MEĐUNARODNE MREŽE ZNANSTVENE RAZMJENE</b>		
2.2.4.1. Poticati sudjelovanje u svim raspoloživim oblicima znanstvene razmjene.	Trajno	– Resorni prorektor – Ured za znanost – Ured za međunarodnu suradnju
<b>2.2.5. POSLIJEDIPLOMSKI DOKTORSKI STUDIJI</b>		
2.2.5.1. Potaknuti ponovno rad na dovršenju jedinstvene platforme svih hrvatskih sveučilišta za doktorske studije u RH.	2011.	– Resorni prorektor
2.2.5.2. Formiranje doktorske škole Sveučilišta u Zadru do kraja 2011./2012.	2012./2013.	– Prorektor za znanost – Prorektor za studijska pitanja – Senat
2.2.5.3. Utemeljiti Zakladu za potporu poslijediplomskim studentima.	2013.	– Rektor – Senat
<b>2.2.6. SUSTAVNA BRIGA ZA NOVI ZNANSTVENI KADAR</b>		
2.2.6.1. Kroz sustav za unapređenje kvalitete, osigurati odjelne mehanizme za stalno praćenje i planiranje znanstvenog rada mladih istraživača.	Trajno	– Pročelnici odjela – Odjelna povjerenstva za kvalitetu
<b>2.2.7. POSTDOKTORSKO USAVRŠAVANJE</b>		
2.2.7.1. Do 2016. sustavnim povećanjem broja međunarodnih kolaborativnih projekata dostići broj od najmanje 15 takvih projekata.	Do 2016.	– Resorni prorektori – Povjerenstvo za znanost
2.2.7.2. Do 2012. na osnovi potpisanih i planiranih ugovora o suradnji, utvrditi inozemna sveučilišta s kojima će se ostvariti mobilnost postdoktoranada i njihovo uključivanje u znanstvene projekte na ustanovama domaćinima (najmanje šest mjeseci boravka).	Do 2012.	
2.2.7.3. Povećati broj postdoktoranada iz inozemstva koji će na Sveučilištu u Zadru provesti najmanje tri mjeseca, aktivno sudjelujući u odobrenim znanstvenim projektima. Godišnje povećavati broj postdoktoranada iz inozemstva za 1%.	Trajno	
<b>2.2.8. PREMA UJEDNAČENOM RAZVOJU SVIH ISTRAŽIVAČKIH PODRUČJA</b>		
2.2.8.1. Podizati broj znanstveno-nastavnog kadra u svim područjima znanosti proporcionalno postignutim rezultatima, izvrsnosti te potrebama lokalne zajednice i gospodarstva.	Trajno	– Senat – Rektor – Pročelnici odjela
<b>2.2.9. KOLABORATIVNA ISTRAŽIVANJA</b>		
2.2.9.1. Pripremiti se za novi način prijavljivanja i organizaciju kolaborativnih projekata u suradnji s partnerima izvan Sveučilišta.	2012.	– Ured za znanost – Resorni prorektor – Povjerenstvo za znanost
2.2.9.2. Pokretanje velikog kolaborativnog projekta u okviru <i>Arhipeloga</i> za rješenje učinkovite integracije zadarskoga arhipelaga i zaobalja u život Grada i Županije. Radni naslov <i>Urboarhipelag</i> .	2012.	– Programsko vijeće <i>Arhipeloga</i> – Ured za znanost – Resorni prorektor

<b>2.2.10. IZDAVAČKA DJELATNOST</b>		
2.2.10.1. Raditi na prepoznatljivosti pojedinih nizova izdanja, povećati vidljivost monografskih i periodičnih publikacija.	Trajno	– Ured za izdavačku djelatnost – Resorni prorektor – Povjerenstvo za izdavačku djelatnost
2.2.10.2. Trajno raditi na podizanju kvalitete distribucije vlastitih izdanja.		
2.2.10.3. Trajno raditi na poboljšanju dostupnosti studentima i nastavnicima izdanja iz cijelog svijeta potrebnih za nastavu i studiranje.		
2.2.10.4. Izraditi koncepciju dugoročnog razvoja izdavačke djelatnosti i distribuciju izdanja Sveučilišta u skladu s nastavnim programima.	2012.	
2.2.10.5. Izraditi model elektroničkog izdavaštva Sveučilišta.	2012.	
<b>2.2.11. PROMOCIJA KNJIGE I ČITANJA</b>		
2.2.11.1. Osim plana izdavačke djelatnosti, koji se potkraj svake godine donosi za sljedeću kalendarsku godinu, potrebno je donositi i plan promocije knjige i čitanja.	2011.	– Resorni prorektor – Senat
<b>2.2.12. SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA I INFORMACIJSKA PISMENOST</b>		
2.2.12.1. Izgradnja institucionalnog repozitorija, stvaranje (pravnih i tehnoloških) preduvjeta za digitalizaciju znanstvenih radova djelatnika Sveučilišta te ponuda usluge bibliometrijske analize istraživačima i djelatnicima Sveučilišta.	2011.	– Resorni prorektor – Senat
2.2.12.2. Opremiti računalnu učionicu u sklopu ogranka Knjižnice na Novom kampusu dovoljnim brojem računala za izvođenje kolegija Informacijska pismenost i drugih radionica koje će izvoditi Sveučilišna knjižnica.	Do 2015.	– Sveučilište (prema poslovnom planu)
<b>2.2.13. SVEUČILIŠTE – MJESTO ZNANSTVENIH SUSRETA</b>		
2.2.13.1. Kontinuirano organizacijsko unaprjeđenje skupova svih vrsta te permanentno širenje aktivnosti prema budućim ispostavama u Županiji.	2011.	– Resorni prorektor – Senat
<b>2.2.14. ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKI PARK</b>		
2.2.14.1. Izgradnja prvog paviljona namijenjenog znanstveno-tehnološkim istraživanjima u <i>Novom kampusu</i> .	Do 2015.	– Sveučilište (prema poslovnom planu)
2.2.14.2. Uređenje i adaptacija <i>Ville Abelić</i> za provedbu sveučilišnih programa u okviru <i>Arhipelogosa</i> .	Do 2013.	
2.2.14.3. Uređenje i adaptacija prve vojarne na otoku Molatu za potrebe znanstveno-tehnoloških istraživanja.	Do 2014.	
<b>2.2.15. ARHIPELOGOS</b>		
2.2.15.1. Donošenje plana i hodograma aktivnosti za projekt <i>Arhipelogos</i> utemeljenih na metodologiji LIVING-LAB-a.	2011.	– Programsko vijeće <i>Arhipelogosa</i> – Senat

2.2.15.2. Formiranje ureda za aplikaciju na strukturne fondove EU-a.	2011.	– Rektor
2.2.15.3. Definiranje prvih projekata <i>Arhipelogosa</i> .	2011./2012.	– Programsko vijeće <i>Arhipelogosa</i>
2.2.15.4. Nastavak postupka za dobivanje koncesije od Vlade RH za vojne objekte na otocima Molatu i Istu i dobivanje u koncesiju ili posjed <i>Ville Abelić</i> na otoku Molatu, na temelju dogovora s Gradom Zadrom u čijem je djelomičnom vlasništvu.	2011.	– Rektor – Programsko vijeće <i>Arhipelogosa</i>
2.2.15.5. Pokrenuti u suradnji s telekomunikacijskim kompanijama program <i>Internet za sve</i> na zadarskim i šibenskim otocima.	Do 2014.	– Programsko vijeće <i>Arhipelogosa</i> – Služba za informatičku potporu
<b>2.2.16. BRODOVI ZA POTREBE SVEUČILIŠTA</b>		
2.2.16.1. Nabava brzog broda za potrebe Sveučilišta i projekta <i>Arhipelogos</i> .	Do 2015.	– Programsko vijeće <i>Arhipelogosa</i>
2.2.16.2. Izgradnja namjenskoga broda za istraživačke potrebe <i>Arhipelogosa</i> i Sveučilišta.	Do 2014.	– Rektor (prema poslovnom planu)
<b>2.2.17. POPULARIZACIJA ZNANOSTI</b>		
2.2.17.1. Utemeljenje akademske udruge za promicanje znanosti.	2011.	– Resorni prorektor
2.2.17.2. Pokretanje časopisa za popularizaciju znanosti.	2013.	– Resorni prorektor – Povjerenstvo za izdavačku djelatnost

<b>Strateški cilj 2.3. MEĐUNARODNA SURADNJA I INTEGRACIJA U EUROPSKI PROSTOR</b>		
Nastaviti razvijati i usavršavati sve oblike međunarodne suradnje prvenstveno u okviru ulazne i izlazne mobilnosti studenata, nastavnika i osoblja, zatim zajedničkih studijskih programa na svim razinama, zajedničkih međunarodnih znanstvenih i drugih projekata te uključivanja u europske programe i projekte.		
<b>ZADACI</b>	<b>Vremenski okvir</b>	<b>Nositelj(i) aktivnosti</b>
<b>2.3.1. MEĐUNARODNA SURADNJA – INSTITUCIONALNI OKVIR</b>		
2.3.1.1. Nastaviti međunarodnu suradnju sa zemljama u neposrednom geografskom okruženju.	Trajno	– Resorni prorektor – Ured za međunarodnu suradnju
2.3.1.2. Nastaviti osnivati i izvoditi združene studijske programe (za studente u regiji) na diplomskoj i doktorskoj razini.		– Resorni prorektor – Ured za međunarodnu suradnju – Ured za ECTS – Ured za osiguravanje kvalitete
2.3.1.3. Intenzivno sudjelovati u europskim sveučilišnim tijelima u kojima se oblikuju daljnje smjernice za unaprjeđenje Bolonjskog procesa.		– Rektor – Prorektori – Pročelnici odjela
2.3.1.4. Na Sveučilištu sustavno graditi svijest (radionice, konferencije, propagandni materijal) o važnosti međunarodne suradnje za kvalitetu nastave i istraživanja na Sveučilištu.		– Resorni prorektor – Ured za međunarodnu suradnju

<b>2.3.2. SURADNA SVEUČILIŠTA I MOBILNOST</b>		
2.3.2.1. Težiti približavanju planirane stope mobilnosti od 15% studenata.	Do 2017.	– Ured za međunarodnu suradnju – Resorni prorektor – Pročelnici odjela
2.3.2.2. Povećavati izlaznu mobilnost studenata svake godine za 15% u odnosu na trenutno stanje, a ulaznu mobilnost studenata za 10%.		
2.3.2.3. Poticati izlaznu mobilnost nastavnika i stručnog administrativnog osoblja obavještavanjem, edukacijom i dodatnom materijalnom podrškom (namjenska sredstva).	Trajno	
2.3.2.4. Nastaviti koristiti sve dostupne programe mobilnosti izvan programa <i>Erasmus</i> i prijavljivati se na natječaje koji nude financiranje mobilnosti.		
2.3.2.5. Sklapati ugovore o suradnji sa sveučilištima koja su spremna i sposobna sklopiti ugovore <i>Erasmus</i> te koja su spremna surađivati na oblikovanju združenih studija i zajednički pripremati i prijavljivati istraživačke projekte.		
2.3.2.6. Planirati ponudu kolegija od ukupno 30 ECTS-a semestralno, koji se izvode na engleskom jeziku, u svakom znanstvenom području.		
<b>2.3.3. PRIZNAVANJE RAZDOBLJA STUDIJA</b>		
2.3.3.1. Formalizirati priznavanje razdoblja studija, jer bez toga priznavanja nema mobilnosti.	Do 2012.	– Ured za ECTS – Ured za međunarodnu suradnju
2.3.3.2. Informirati nastavnike, studente i djelatnike o prednostima mobilnosti te o pravima i obvezama koja iz nje proizlaze za sve sudionike.	Trajno	
<b>2.3.4. SVEUČILIŠTE U ZADRU – MEĐUNARODNA ČLANSTVA</b>		
2.3.4.1. Zadržati članstva u udrugama u kojima Sveučilište već jest, ali istodobno nastojati da nastavnici Sveučilišta postanu i članovi upravnih i radnih tijela tih udruga.	Trajno	– Resorni prorektor – Ured za međunarodnu suradnju
2.3.4.2. Aktivno sudjelovati u partnerstvu s AARC-om ( <i>Alps Adria Rector's Conference</i> ) i DRC-om ( <i>Danube Rectors' Conference</i> ) na izradi Dunavske strategije.	Trajno	– Rektor – Prorektori – Pročelnici odjela
<b>2.3.5. ZDRUŽENI PROGRAMI</b>		
2.3.5.1. Objediniti podatke i koordinirati rad na združenim programima.	2012.	– Ured za ECTS – Ured za osiguravanje kvalitete – Ured za međunarodnu suradnju
2.3.5.2. Kadrovski ojačati Ured za ECTS kako bi se osiguralo prikupljanje, analiza i distribucija svih informacija te formalno-pravne odredbe o združenim programima.	2012.	– Rektor
<b>2.3.6. EKIPIRANOST ZA MEĐUNARODNU SURADNJU</b>		
2.3.6.1. U sljedećem šestogodišnjem razdoblju treba stvoriti uvjete za otvaranje jednoga novog radnog mjesta u Uredu za međunarodnu suradnju.	Do 2017.	– Rektor

2.3.6.2. Intenzivno i redovito održavati programe upoznavanja studenata, nastavnika i administrativnog osoblja s prednostima uključivanja u programe međunarodne suradnje.	Trajno	– Ured za međunarodnu suradnju – Resorni prorektor
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	-------------------------------------------------------

70

<b>Strateški cilj 2.4. DOPRINOS ZAJEDNICI</b>		
Učiniti Sveučilište prepoznatljivim dijelom gradskog i regionalnog identiteta, poželjnim partnerom za suradnju s lokalnom i širom zajednicom, integralnim čimbenikom razvoja grada i gospodarstva te pokretačem svih vrsta projekata za potrebe civilnog društva, znanosti, lokalnog razvoja i integracija u europski prostor.		
ZADACI	Vremenski okvir	Nositelj(i) aktivnosti
<b>2.4.1. OBRAZOVANJE I ISTRAŽIVANJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ</b>		
2.4.1.1. Osnivanje koordinacijskog tijela s Gradom i Županijom za provedbu politike održivoga razvoja do kraja akademske godine 2011./12.	2012.	– Rektor
2.4.1.2. Uvođenje kolegija (jednoga ili više) o održivom razvoju, njegovim manifestacijama i ciljevima.	Do 2013.	– Odjel za poljodjelstvo i akvakulturu sredozemlja
<b>2.4.2. GRAĐENJE SVJESTI O MJESTU I ULOZI SVEUČILIŠTA</b>		
2.4.2.1. Objavljivanje publikacije o suradnji Sveučilišta s lokalnom zajednicom (radni naslov) do kraja 2011.	2011.	– Rektor – Prorektori
2.4.2.2. Raspisati natječaj za najpovoljnije rješenje za izradu standarda i priručnika o vizualnom identitetu Sveučilišta (prvi su kontakti sa stručnjacima već obavljani).	Do 2013.	– Rektor – Ured za odnose s javnošću
2.4.2.3. Potaknuti osnivanje udruge <i>Alumni Universitas Iadertina</i> .	2011.	– Rektor – Prorektori
2.4.2.4. Pokretanje vlastitoga radija i vlastite televizije.	Do 2017.	– Ured za odnose s javnošću
2.4.2.5. Osnivanje sveučilišne galerije suvremene umjetnosti i pokretanje izložbene prakse.	Do 2014.	– Rektor
<b>2.4.3. SURADNJA S GRADOM, ŽUPANIJOM I CIVILNIM SEKTOROM</b>		
2.4.3.1. Redoviti dvomjesečni sastanci sveučilišne uprave i čelnštva Grada i tromjesečni s čelništvom Županije.	Trajno	– Rektor
2.4.3.2. Izraditi studiju o materijalnom i financijskom doprinosu Sveučilišta Gradu i Županiji (plaće zaposlenika, troškovi studenata, namjenski dolasci na Sveučilište, "znanstveni turizam", tekuća i kapitalna ulaganja, investicije).	2011.	– Rektor
<b>2.4.4. OBRAZOVANJE ZA POTREBE ZAJEDNICE I CIVILNOG DRUŠTVA</b>		
2.4.4.1. Uvesti izborni kolegij za sve studente Sveučilišta u kojem bi se sustavno educirali o ljudskim pravima i doprinosu civilnom društvu.	2011.	– Resorni prorektor
2.4.4.2. U istraživačkim projektima koje financira Sveučilište, među prioritetne teme staviti ljudska prava te razvoj demokratskoga i građanskoga društva.	Trajno	– Povjerenstvo za znanost

2.4.4.3. Razviti okvir za bodovno vrednovanje (priznavanje ECTS-a) organiziranih volonterskih aktivnosti u kojima sudjeluju studenti Sveučilišta u Zadru.	2011.	– Ured za ECTS
2.4.4.4. Poticati sve djelatnosti studenata i nastavnika koje se tiču doprinosa civilnom društvu (javne tribine, volonterstvo, pomoć osobama s posebnim potrebama, popularizacija kroz medije i sl.), s naglaskom na unapređenje i proširenje postojećih aktivnosti Studentskog savjetovišta i Centra "Stjepan Matičević".	Trajno	– Studentsko savjetovište – Centar "Stjepan Matičević" – Ured za odnose s javnošću
2.4.4.5. Potaknuti osnivanje prevoditeljske udruge za servisiranje potreba Sveučilišta, lokalne zajednice i građana.	2012.	– Resorni prorektor – Sastavnice
<b>2.4.5. OČUVANI PROSTOR – DIO SVEUČILIŠNOG I JADRANSKOGA IDENTITETA</b>		
2.4.5.1. Formiranje istraživačkoga centra za valorizaciju prostornih odnosa između Grada i arhipelaga, Grada i zaobalja, pod radnim imenom <i>Urboarhipelag</i> .	Do 2013.	– Povjerenstvo za znanost
2.4.5.2. Utemeljenje akademske udruge za promicanje prirodnih i tradicionalnih vrijednosti Jadrana, s osobitim obzirom na zadarsko-šibenski arhipelag i zadarsko zaobalje.	2012.	– Povjerenstvo za znanost

#### Strateški cilj 2.5. LJUDSKI, FINANIJSKI I MATERIJALNI RESURSI

Uspostaviti funkcionalan, transparentan i učinkovit sustav upravljanja ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, koji će omogućiti učinkovito i sigurno poslovanje te konkurentnost Sveučilišta i pojedinaca u europskom obrazovnom i istraživačkom prostoru.

ZADACI	Vremenski okvir	Nositelj(i) aktivnosti
<b>2.5.1. SUSTAV NAPREDOVANJA U ZVANJIMA</b>		
2.5.1.1. Povjerenstvo za znanost i Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete Sveučilišta u Zadru će tijekom 2011./2012. predložiti kriterije za izbor u suradnička i znanstveno-nastavna zvanja. Kao temelj za donošenje ovih kriterija bit će, između ostalog, rezultati prethodne dobro pripremljene i provedene studije na Sveučilištu (nastavno opterećenje, uvjeti za rad, postojeća znanstvena i stručna produkcija, izvori nezadovoljstva i dr.).	2011./2012.	– Povjerenstvo za znanost – Povjerenstvo za unaprjeđivanje kvalitete
<b>2.5.2. STRATEŠKI MENADŽMENT</b>		
2.5.2.1. Zaposliti osobu s adekvatnim kvalifikacijama i potencijalima za daljnji razvoj kompetencija na području upravljanja financijskim i materijalnim resursima. U prvoj godini zaposlenja upoznati osobu s funkcioniranjem kompleksnog sustava visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj i prema potrebi, organizirati dodatne edukacije u funkciji prilagodbe i učinkovitosti.	2012.	– Rektor

<b>2.5.3. LJUDSKI POTENCIJALI U MENADŽMENTU</b>		
2.5.3.1. Razviti organizacijski okvir i financijske instrumente za cjeloživotno obrazovanje djelatnika o načelima strateške analize i planiranja na visokoškolskim ustanovama, za razdoblje od najmanje pet godina.	2012.	– Resorni prorektori
2.5.3.2. Utvrditi prioritetne subjekte i područja implementacije te ih uključiti u edukacijski sustav što prije.	2011./2012.	
2.5.3.3. Utvrditi načine evaluacije stečenih znanja i njihova transfera na druge relevantne dionike.	2012.	– Resorni prorektor – Ured za osiguravanje kvalitete
<b>2.5.4. REGRUTACIJA NOVIH ZAPOSLENIKA</b>		
2.5.4.1. Izraditi Pravilnik o izboru u suradnička zvanja u kojem će osim procedure izbora biti jasno definirani i kriteriji izvrsnosti.	2012.	– Povjerenstvo za znanost
2.5.4.2. Uvesti institut profesionalne selekcije kandidata za nenastavna radna mjesta (postupovnik, nadležnosti službi i pojedinaca, analiza radnog mjesta, izbor mjernih instrumenata, provedba selekcije, analiza individualnih profila, izbor).	2011.	– Ured za osiguravanje kvalitete
<b>2.5.5. INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKI SUSTAV</b>		
2.5.5.1. Izraditi koncepciju razvoja informacijsko-komunikacijskog sustava u suradnji sa SRCEM i CARNETOM.	2012.	– Resorni prorektor
<b>2.5.6. RAČUNALNA OPREMA I PODRŠKA</b>		
2.5.6.1. Sastavni dio Strategije tehnološkog razvitka treba biti i plan opremanja računalnom opremom i računalnim podrškama. Strategiju treba izraditi u suradnji sa SRCEM i CARNetom.	2012.	– Resorni prorektor
<b>2.5.7. JAVNOST PODATAKA</b>		
2.5.7.1. Osigurati javnu dostupnost svih odluka relevantnih za poslovanje Sveučilišta, posebno onih vezanih uz studente i financiranje.	Trajno	– Rektor
2.5.7.2. Osposobiti Ured za odnose s javnošću za aktivnu ulogu u izgradnji slike o Sveučilištu u neposrednom i širem okruženju. Pokrenuti periodično glasilo o Sveučilištu.	2012./2013.	
<b>2.5.8. KNJIŽNJIČNI SUSTAV</b>		
2.5.8.1. S Gradom Zadrom ugovoriti i realizirati udruživanje Sveučilišne knjižnice sa Znanstvenom knjižnicom.	2011.	– Resorni prorektor
2.5.8.2. Izraditi plan preseljenja Sveučilišne knjižnice u novu zgradu.	2012.	
2.5.8.3. Izgraditi novu zgradu Sveučilišne knjižnice.	Do 2015.	– Sveučilište (u skladu s poslovnim planom)

2.5.8.4. S nadležnim ministarstvima i Gradom Zadrom ugovoriti financiranje objedinjenih zbirki Sveučilišne knjižnice i Znanstvene knjižnice u novoj zgradi.	2012.	– Resorni prorektor
<b>2.5.9. TRANSFER TEHNOLOGIJE</b>		
2.5.9.1. Proširenje odgovornosti Ureda za znanost i na aktivnosti transfera tehnologija uz povećanje broja zaposlenih u uredu kada se za to ukaže potreba.	Do 2017.	– Rektor
2.5.9.2. Osposobljavanje osoblja Ureda za znanost za samostalan rad na transferu tehnologije za znanstvenike Sveučilišta.	Trajno	– Resorni prorektor
2.5.9.3. Sveobuhvatno i sustavno informiranje svih znanstvenika Sveučilišta o potrebi zaštite i mogućnostima komercijalizacije rezultata njihova rada.	Trajno	– Resorni prorektor – Ured za znanost
<b>2.5.10. INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO</b>		
2.5.10.1. Izraditi Pravilnik o intelektualnom vlasništvu i uputiti ga Senatu na usvajanje. Pravilnik mora jasno regulirati raspodjelu intelektualnog vlasništva i odgovornosti za njega, postupak zaštite i komercijalizacije te raspodjelu dobiti.	2012.	– Resorni prorektor – Senat
<b>2.5.11. STRUČNE SLUŽBE: STANJE I PROJEKCIJE</b>		
2.5.11.1. Izvršiti preustroj ureda i službi radi njihova učinkovitijeg rada i boljeg korištenja postojećih ljudskih resursa.	2012.	– Rektor – Prorektori
2.5.11.2. Osnovati nove urede ili proširiti i kadrovski ojačati postojeće kako bi pružili podršku novim djelatnostima Sveučilišta.	Do 2017.	– Rektor
2.5.11.3. Unaprijediti horizontalnu povezanost među službama Sveučilišta radi usklađivanja trenutno neusklađenih pravnih dokumenata i radi usklađivanja dokumenata Sveučilišta u Zadru s dokumentima, standardima i smjernicama EU-a.	Do 2013.	– Rektor
<b>2.5.12. MATERIJALNI RESURSI</b>		
2.5.12.1. Donijeti Pravilnik o financijskom poslovanju do kraja 2011.	2011.	– Rektor – Senat
2.5.12.2. Optimizirati troškove poslovanja Sveučilišta.	Trajno	– Rektor – Stručne službe
2.5.12.3. Koliko je god moguće objediniti resurse Sveučilišta.		– Rektor – Resorni prorektori
2.5.12.4. U godišnjem proračunu Sveučilišta dostići vrijednost od 65.000 eura po nastavniku, bez kapitalnih ulaganja.		– Rektor – Resorni prorektori – Pročelnici odjela – Voditelji projekata
2.5.12.5. U godišnjem proračunu Sveučilišta dostići vrijednost od 5.000 eura po studentu, bez kapitalnih ulaganja.		
<b>2.5.13. IZGRADNJA NOVOGA KAMPUSA</b>		
2.5.13.1. Do 1. kolovoza 2011. izvršiti prijavu na strukturne fondove putem MZOŠ-a.	1. 8. 2011.	– Rektor

2.5.13.2. S Vladom Republike Hrvatske završiti razgovore oko dobivanja u vlasništvo vojnih objekta na otocima Istu i Molatu.	2011.	– Rektor
2.5.13.3. S Gradom Zadrom završiti pregovore oko vlasništva <i>Vile Abelić</i> na otoku Molatu, kao sjedišta projekta <i>Arhipelagos</i> .		
<b>2.5.14. CITADELA – REKREACIJSKI CENTAR</b>		
2.5.14.1. Formirati povjerenstvo za definiranje projektnoga zadatka i raspisivanje natječaja za uređenje i privođenje svrsi <i>Citadele</i> .	Do 2015.	– Rektor
<b>2.5.15. POLJOPRIVREDNO DOBRO</b>		
2.5.15.1. Konstantno unapređivati kvalitetom i praksom sveučilišno dobro na Baštici i Program ekološke poljoprivrede.	Trajno	– Odjel za poljodjelstvo i akvakulturu Sredozemlja

## 4. PRILOZI

### 4.1 SWOT analiza

Ova je analiza rezultat spoznaja do kojih se došlo praćenjem svih vanjskih i unutarnjih fenomena te analizom rada Sveučilišta na svim razinama djelovanja.

#### 4.1.1. SNAGE

Zadarsko sveučilište *Studium generale Sancti Dominici Jadre* prvo je sveučilište osnovano na hrvatskom tlu i djelovalo je do francuske okupacije kada je francuska uprava utemeljila *Centralno učilište* sa sedam studija (fakulteta). Isto tako, Filozofski fakultet u Zadru osnovan 1955. prvo je dislocirano visoko učilište u tadašnjoj SR Hrvatskoj. Zadarska sveučilišna tradicija, povijesno mjesto Grada i kulturno naslijeđe, duboko su prisutni u svijesti zaposlenika. Danas je to mlado i dinamično sveučilište koje se s lakoćom otvara, u okviru svoje integrirane strukture, prema novim programima i znanstvenim projektima, zahvaljujući, uz ostalo, svojoj polivalentnoj orijentaciji i specifičnoj (fizičkoj) lokaciji, koja je od pamtivijeka bila najveća zadarska posebnost.

Iznimno povoljan položaj Zadra u geografskom smislu proistječe iz njegove čvorišne pozicije, kontakata središnjega jadranskog i krškog, dinarskog, prostora u zaobalju. Zadar na specifičan način integrira funkcionalni profil: otoci – ravnokotarski nizinski prostor – krški planinsko-gorski prostor. Zadar je regionalni centar (u prošlosti najvažniji grad na Jadranu), danas peti grad po veličini u Republici Hrvatskoj s najvećim priljevom novoga stanovništva prema popisu iz 2011. Gravitacijski utjecaj Zadra prelazi upravno-teritorijalne granice Zadarske županije što se očituje u području visokoga školstva i znanosti (prijelaz Učiteljskog studija u Gospiću sa Sveučilišta u Rijeci na Sveučilište u Zadar, npr.). U globalnom procesu litoralizacije Zadru se, zahvaljujući odličnoj cestovnoj infrastrukturi, približio čitav ličko-krbavski prostor.

Velik je izbor studijskih programa na preddiplomskom i diplomskom studiju. S obzirom na mogućnost dvopredmetnih studijskih kombinacija, otvaraju se velike

mogućnosti za interdisciplinarno studiranje i istraživanje u humanističkom, društvenom i drugim područjima. Interdisciplinarni pristup je smisao orijentacije Sveučilišta, isto kao i novi, privlačni i tržištu rada potrebni studiji pokrenuti neposredno prije i nakon utemeljenja Sveučilišta. Za mnoge nove studije pri upisima aplicira mnogo više kandidata od odobrene kvote.

Snaga Sveučilišta je velik priljev mladih i već dobro educiranih nastavnika (asistenata i novaka: 116 ukupno), velik broj mladih doktora znanosti (između 30 i 35 godina); velik priljev "nastavnika u zvanjima" iz drugih dijelova Hrvatske (više od 50 u posljednjih pet godina) i nastavnika "povratnika" iz inozemstva (12). Prednost je i relativno mali broj studenata (blizu 5000) s obzirom na mogućnosti izbora programa, što bi u predvidivoj budućnosti trebalo otvoriti mnogo više prostora za individualni rad. Na mnogim studijskim programima odnos broja nastavnika i broja studenata već je sada na razini onoga što se očekuje prema bolonjskim i europskim standardima (1 : 11).

S obzirom na zabranu zapošljavanja u javnom sektoru, teško je predvidjeti kojim će putem ići razvoj kadrovske politike Sveučilišta jer ono za sada ne raspolaže vlastitim sredstvima za takve namjene. Unatoč tomu, može se reći da je trenutna situacija dobra zahvaljujući razvojnim i novačkim mjestima iz minulih godina. Očekuje se da će, zajedno s već postignutim doktoratima asistenata i novaka, taj broj u idućih četiri do pet godina (ovisno kada je tko upisao doktorski studij) porasti na više od sto. Tom broju u ukupnom zbroju nastavnika u znanstveno-nastavnim zvanjima treba oduzeti nastavnike koji će poći u mirovinu, a čiji broj nije lako utvrditi zbog mogućnosti produljenja radnog odnosa nakon 65. godine života, i one koji će eventualno napustiti Sveučilište. U svakom slučaju, broj nastavnika u zvanjima može se u 2017. procijeniti na više od dvjesto (trenutno 134).

Izvršna prometna povezanost grada i osobita lokacija tzv. Starog kampusa, Rektorata i Citadele, koja unatoč tome što sama po sebi ne utječe na kvalitetu obrazovnoga i znanstvenog rada, izaziva golem interes domaćih i stranih nastavnika i istraživača za Zadarsko sveučilište te boravak i rad na njemu. U tu se privlačnost za život uklapaju i prepoznatljiva urbanistička rješenja, golemo kulturno naslijeđe i zavidna razina tolerancije prema novim stanovnicima.

Velik je poticaj planiranju budućeg razvoja kompleks sadašnjeg i budućeg *Novog kampusa* na prostoru nekadašnje vojarne F. Lisice (10 hektara) i dva satelitska sveučilišna centra na otocima. Upravo su u tijeku pripreme za njihovu realizaciju. Taj proces će neprijeporno dugo trajati, možda i 20 godina. *Novi kampus* je središnji razvojni prostorni projekt koji se neće realizirati s pomoću proračunskih sredstava, već na bazi javno-privatnog partnerstva i strukturnih fondova. U njemu će se do zavidne razine oformiti i restrukturirati nedostajući ili sada nedovoljno kvalitetni sadržaji (sveučilišna knjižnica, tehnološki park, studentski dom i restoran, novi prostori za nastavu i istraživanje, ostali prateći objekti studentskoga standarda) u suradnji s Gradom, Županijom i Republikom Hrvatskom.

Snaga je Sveučilišta i u tome što stalno traži nova rješenja za svoj razvoj, pokušavajući, uz ostalo, zapuštene i napuštene, ali prirodno i ekološki očuvane, dijelove svojega prirodnog prostora (arhipelag i zaobalje) pretvoriti u svoju prednost. Projektom *Arhipelagos* provodit će se programska i strukturna dogradnja Sveučilišta, dislociranjem pojedinih programa ili njihovih dijelova, artikuliranjem novih istraživačkih projekata koji za svoju realizaciju imaju najbolju podlogu upravo na ovom mjestu.

#### 4.1.2. SLABOSTI

76

Nejasan, nestabilan i prilično arbitrarno određen način financiranja Sveučilišta i njegovih potreba, zbog nejasne, nesigurne ili nepostojeće strategije na razini države, često dovodi u pitanje provedbu planiranih postupaka i procedura vezanih za domaću i međunarodnu suradnju, vanjsku suradnju, studentski standard i dugu akademske aktivnosti od krucijalne važnosti. Posljedica toga je opravdana nesigurnost upravljačkog tijela pri donošenju odluka i difuzija odgovornosti na svim institucijskim razinama, a koja onemogućuje uspostavu funkcionalnog sustava i strateško planiranje djelatnosti. Prevelika ovisnost o proračunskim sredstvima i nedovoljna uključenost Sveučilišta u druge oblike financiranja trajni su izvor financijskih poteškoća.

Dvopredmetnost, istaknuta kao snaga, ima i svoje značajne slabosti. Nije vjerodostojno da studenti koji završe isti studij, jedni po dvopredmetnom, a drugi po jednopredmetnom programu, dobivaju potpuno istu diplomu i da na tržištu rada trenutno mogu obavljati potpuno iste poslove. Na dvopredmetnom studiju je programski sadržaj reduciran gotovo za pola. Ovaj problem je nakon uvođenja ECTS-a postao još naglašeniji. Isto tako, rezultati nedavnih analiza na Sveučilištu pokazuju da dvopredmetni studenti dulje studiraju od jednopredmetnih te da su njihovi očekivani ishodi učenja znatno slabiji. Razlog tome je vjerojatno disproporcija između procijenjenih ECTS bodova i razine očekivanih ishoda učenja. Napokon, s obzirom na neograničen broj kombinacija, nastaju povremeno i vrlo ozbiljni tehnički i administrativni problemi. Spomenute poteškoće osobito će doći do izražaja nakon što se u potpunosti implementira i *hrvatski kvalifikacijski okvir*. Zato se može zaključiti da će biti potrebna temeljita revizija studijskih kurikuluma.

Nedovoljan broj zaposlenika na nenastavnim radnim mjestima (najnepovoljniji odnos nastavnik : zaposlenik od svih hrvatskih sveučilišta) koji bi trebali pružati logističku podršku za realizaciju primarne znanstvene, obrazovne i stručne djelatnosti, također je znatan problem. Treba istaknuti i nedostatak instrumenata za adekvatno nagrađivanje visoko kompetentnih zaposlenika za pojedine specijalizirane poslove koji se, inače, na tržištu rada dobro nagrađuju i zbog čega je čest njihov odlazak sa Sveučilišta (osobito informatički, pravni i menadžerski profili). Ovome treba pridodati i odsutnost kvalificiranoga kadra za pripremu i prijavu na europske projekte, i osobito na dolazeće strukturne fondove.

Osim kada je riječ o lektorima i višim lektorima, Sveučilište stoji na stajalištu da treba osporavati i po mogućnosti iskorijeniti praksu "transformiranja" asistentskih mjesta u predavačka. Takvi su postupci, s jedne strane u suprotnosti s idejom o istraživačkom sveučilištu, a s druge potiču neodgovornost i indolenciju slabo zainteresiranih asistenata za osobni napredak i napredak Sveučilišta.

Nedovoljna i često zastarjela IKT oprema ne prati suvremene potrebe Sveučilišta i ne odgovara stupnju informatičkih zahtjeva. Tome treba dodati i neodgovarajući broj kadrova u ovom sektoru, koji iz dana u dan postaje sve važniji za učinkovito funkcioniranje ukupnog sustava.

S obzirom na tradicionalni profil Sveučilišta i uvriježenu, ali netočnu svijest da su humanističke i društvene znanosti nezanimljive gospodarstvu i općenito društvu, izostaje nastojanje i želja za prilagodbom i uključenjem sastavnica u društveni i gospodarski život. Tome pridonosi nedovoljna i neadekvatna obaviještenost javnosti o radu Sveučilišta i njegovu mjestu u životu Grada i Regije.

Slabo mjesto u funkcioniranju postojećeg sustava je i fragmentarnost, slaba povezanost i nedovoljna suradnja među odjelima te među istraživačkim projektima i programima. Problem je isto tako nepostojanje jedinstvenih kriterija pri operacionalizaciji i mjerenju ishoda učenja, kako na razini odjela ili odsjeka (od nastavnika do nastavnika), tako i na razini Sveučilišta (od odjela do odjela). Sustav osiguranja kvalitete i promicanje kulture kvalitete tek se izgrađuje. Neravnomjerno nastavno opterećenje pojedinih nastavnika na slabo ekipiranim odjelima (ali i općenito) blokira njihov znanstveni rad i afirmaciju.

Na to se nadovezuje neodgovarajući sustav praćenja rezultata znanstvenog rada i publicističke aktivnosti nastavnika, što katkad dovodi u sumnju vjerodostojnost osnovnog kriterija za napredovanje u zvanjima te umanjuje kompetitivnost i nastavnika i Sveučilišta.

Premali broj znanstvenih i bilo kakvih projekata u suradnji s gospodarstvom, razvojnom agencijom, društvenom zajednicom, Gradom i Županijom, velika je trenutna slabost Sveučilišta. Nedostatak znanstvenih projekata koji se bave istraživanjem zadarskog prostora na bilo kojoj razini (prirodnoj, vremenskoj, kulturnoj, materijalnoj), također je teško shvatiti. Osobit je problem nedostatak kolaborativnih projekata interdisciplinarnog i karaktera s velikim brojem različito profiliranih znanstvenika i institucija.

Stanje znanstvenih istraživanja na Sveučilištu u strogoj je vezi s nastavnim karakterom ustanove. Gotovo svi znanstvenici su ujedno i nastavnici i opterećeni su nastavom, osobito od uvođenja bolonjskoga načina studiranja. Ne postoje adekvatni instrumenti za razgraničenje nastavnog od znanstvenog rada putem odvojenog nagrađivanja (u postocima npr.). Ovo je osobito važno kod prijave međunarodnih projekata i obveznog sveučilišnog (postotnog) udjela u njima, koji se zbog nedostatka sredstava za participaciju može "platiti" samo postotnim sudjelovanjem istraživača. Velike su i prostorne poteškoće, unatoč permanentnom širenju Sveučilišta na nove lokacije i gradnju *Novog kampusa* u perspektivi.

Neki problemi u kvaliteti rada proizlazi iz činjenice što mnogi nastavnici ne žive u Zadru, u mjestu u kojemu rade. "Putujući" nastavnici nisu nepoznata kategorija na svjetskim sveučilištima i taj model ima i svoje dobre strane kada je riječ o iznimnim pojedincima. Mnogi od njih se nalaze u temeljima funkcioniranja pojedinih odjela i znanstvenih projekata. Iako rezidentnost nastavnika nije i ne smije biti kriterij kvalitete, pokazalo se u brojnim slučajevima da je drugo mjesto boravka izgovor za slabo funkcioniranje pojedinaca i pojedinih odjela. Zato treba upozoriti one, i rezidente i "putnike" da se rad na sveučilištu ne ograničava samo na održavanje ispita i nastave. Broj od 43 "putnika" koji imaju različite ugovore o naknadi troškova i određen broj neevidentiranih (bez naknade), velik je i treba tražiti druge puteve za rješenje nedostatnog stručnoga kadra.

Sufinanciranje kamata na stambene kredite pokazalo se vrlo učinkovitim u trenutku uspostave te mnoge "putujuće" nastavnike trajno locirao u Zadru. Budući da je teško predvidjeti dan kada će takvo financiranje ponovno biti u funkciji, treba raditi na uspostavi suradnje s Gradom (koja je na toj razini također postojala) i pokušati osigurati nove stanove u gradskom vlasništvu za potrebe sveučilišnih nastavnika.

Nepovezanost i nespremnost na povezivanje s onim što se može spajati među odjelima (unutarnja mobilnost). Odjeli najčešće funkcioniraju kao tvrđave i ne izlaze iz svojega prostora, niti dopuštaju da tko u njega uđe. Takva nesuradnja "troši vrijeme" i opterećuje sustav. Rezultira inhibicijom i samodostatnošću što je suprotno učinkovitim funkcioniranju sustava uopće i opće opredijeljenosti (europske i druge) prema svim oblicima institucionalne i međuinstitucionalne suradnje te interdisciplinarnosti.

Neusklađenost pojedinih dokumenata Sveučilišta u Zadru i neusklađenost dokumenata s dokumentima, standardima i preporukama EU-a često usporava ili potpuno blokira rad pojedinih tijela Sveučilišta, a osobito Povjerenstva za unaprjeđenje kvalitete.

#### 4.1.3. MOGUĆNOSTI

78

Razvoj Sveučilišta ovisi o dvjema skupinama mogućnosti. Jedna se odnosi na organizacijski i intelektualni kapacitet samoga Sveučilišta, a druga na okruženje i privlačnost okruženja u kojemu Sveučilište djeluje.

Kada je o prvoj skupini mogućnosti riječ treba naglasiti da se one, s obzirom na trenutni model financiranja Sveučilišta i neznatni priljev sredstava izvan proračuna, moraju tražiti u promjeni načina mišljenja i postupanja prema Sveučilištu, otvaranju prema novim obrascima funkcioniranja sustava, potpunom iskorištavanju svih ljudskih i materijalnih resursa, okretanju prema novim izvorima financiranja novim projektima s društvenom zajednicom, gospodarstvom, Gradom i Županijom te stalnim praćenjem i unaprjeđivanjem kvalitete.

Velike se mogućnosti otvaraju stasanjem znanstvenog kadra. Broj od 116 asistenata, viših asistenata i znanstvenih novaka, od kojih je već četrdesetak s doktoratom, a ostali su na raznim godinama doktorskih studija, najveći je kapital Sveučilišta u ovom trenutku. Može se očekivati da će se u šestogodišnjem razdoblju provedbe ove strategije dobna struktura nastavnika u zvanjima značajno promijeniti u korist mladih, a spolna potpuno uravnotežiti.

Sveučilište u Zadru je prvo integrirano sveučilište u Republici Hrvatskoj. Praksa je pokazala da je ovaj organizacijski model vrlo prikladan za sveučilište ovakve veličine s mnogo heterogenih programa. Odluke se relativno lako donose, a administrativni postupci lako i brzo provode. Tome treba pridodati i jednostavan način komuniciranja među sastavnicama i sastavnica s upravljačkom strukturom.

Druga skupina mogućnosti je znatno raznolikija i na neki način zadana.

Izvanredno prirodno i klimatsko okruženje. Najgušći arhipelag na Mediteranu. Zajedno sa šibenskim otocima i Kornatima čini jedinstvenu geografsku cjelinu od 526 otoka. Najveća i najbogatija jadranska agrarna površina u zaleđu grada. U krugu od 90 km nalazi se pet nacionalnih parkova i dva parka prirode (Kornati i Telašćica na moru, Vransko Jezero, Krka, Paklenica, Sjeverni Velebit i Plitvice, na kopnu). Povijesni akvatorij hrvatskoga ribarstva (Telašćica, Molašćica, Kornati, Saharun...) i pomorstva (Zadar, Silba, Olib, Ist, Premuda), voćarstva (Maraska), vinogradarstva i povrtlarstva (Ravni kotari). Odlična fizička povezanost sa svijetom (autocesta, željeznica, zračna luka, nova trajektna luka u izgradnji).

Za znanstveni rad podobno okruženje: Državni arhiv; velika Znanstvena knjižnica s velikim brojem starih i rijetkih primjeraka, nadbiskupijska i velik broj samostanskih knjižnica; povijesna baština potvrđena u arhivskoj građi najdugovječnijega glavnoga grada na tlu Hrvatske. Izvanredno kulturno i umjetničko okruženje i spomeničko naslijeđe, koje se predstavlja doslovno u svim umjetničkim stilovima od antike do moderne umjetnosti, i to počesto s najreprezentativnijim primjercima na svijetu (Sveti Donat, Zlato i srebro Zadra, Raka svetoga Šime, Morske orgulje ...). Isto je tako vrlo važna jezična, glagoljaška, dijalektalna, onomastička i leksička ostavština raznih jezičnih provenijencija, te golema crkvena umjetnička i liturgijska baština.

Bogata sportska tradicija, a danas bogata sportska infrastruktura podobna i za razvoj novih studija: velika moderna dvorana, bazeni, veslački i jedriličarski poligoni. Grad vrlo dinamičan i visokih urbanih standarda u službi građana: Morske orgulje i Pozdrav Suncu, novo Kazalište lutaka, nova sportska dvorana na Višnjiku, novi Muzej antičkoga stakla, novi bazeni, nove interpolacije i velik broj bivših vojnih objekta prenamijenjenih za društvene potrebe.

Velik broj izvanredno lociranih i danas napuštenih objekata (vojarni, starih škola, zadružnih domova, raznih drugih objekata, bivših postrojenja ili tvornica) koji se lako mogu adaptirati za obrazovne, istraživačke i opće društvene potrebe. (Sveučilište upravo provodi postupak za dobivanje u koncesiju nekih od njih). Nakon Zagreba, hrvatski grad s najvećim priljevom novoga stanovništva, osobito mladog i visokoobrazovanog. To potvrđuje i priljev novih kadrova na Sveučilište.

Sudjelovanje u predlaganju i praćenje novih zakonskih prijedloga vezanih za sveučilište, visoko obrazovanje i znanstvenu djelatnost. Budući da je za sada riječ samo o prijedlozima, strategija se na njima ne može temeljiti, ali ih mora uzimati u obzir.

#### 4.1.4. PRIJETNJE

Veliko nepovjerenje u institucije, stalne promjene zakona i propisa, nedovoljno pripremljeni prelasci na nove načine studiranja (bolonja), netransparentan sustav ocjenjivanja znanstvenih projekata, distribucije sredstava i "dodjele" znanstvenih novaka, neizvjesna budućnost novog načina definiranja i financiranja znanstvenih projekata, potplaćenost visokostručnih administrativnih i tehnički obrazovanih kadrova otežavaju prilagodbu Sveučilišta potrebama gospodarstva i društva u cjelini.

Podijeljenost društvene zajednice općenito i lokalne posebno oko uloge koju bi trebalo igrati Sveučilište. Nepovjerenje, unatoč deklarativnoj podršci, u znanost i rezultate znanstvenih istraživanja u dijelu javnosti i dijelu upravljačkih struktura.

Nepostojanje jedinstvene politike prema mjestu i ulozi svih sveučilišta u Republici Hrvatskoj. I dalje stoji činjenica da odnos prema tri nova jadranska sveučilišta ne odgovara njihovim razvojnim potrebama te da se na razne načine cementira postojeće stanje odnosa između "velikih" i "malih", umjesto da se teži policentričnom razvoju visokoškolskoga obrazovanja i znanosti.

Upitna odlučna orijentiranost na izgradnji informacijskog društva koje zahtijeva nove modele upravljanja na svim razinama i pretpostavka su djelotvornog uključivanja u EU. S tim zajedno ide i neodgovarajuća pripremljenost na svim razinama, kako sveučilišne tako i lokalne zajednice, za uključivanje u međunarodnu razmjenu, europske programe i projekte.

## 4.2. Dio poslovnog plana sveučilišta – Predviđeni sadržaji i kapaciteti Novog kampusa

80

Objekat	Godina izgradnje		Predviđeni kapacitet				Bruto m <sup>2</sup> / student	Bruto površina m <sup>2</sup>
	Početak	Kraj	Studenti	Kreveti	Obroci	Naslovi		
<b><u>Novi Kampus – Faza 1</u></b>								
Sveučilišna knjižnica	2013	2014	n.a.	n.a.	n.a.	1.000.000	n.a.	21.744
Odjeli – tehničke znanosti	2013	2014	1.000	n.a.	n.a.	n.a.	15,10	15.100
Odjeli – prirodne znanosti	2013	2014	700	n.a.	n.a.	n.a.	16,22	11.354
Studentski dom – 1. dio	2013	2014	n.a.	600	n.a.	n.a.	16,00	9.600
Studentska menza – 1. dio	2013	2014	n.a.	n.a.	3.000	n.a.	n.a.	2.000
Oslalo (toplana, energana, plinska st., itd.)	2013	2014	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Ukupno Faza 1</b>			<b>1.700</b>	<b>600</b>	<b>3.000</b>	<b>1.000.000</b>		<b>59.798</b>
<b><u>Novi Kampus – Faza 2</u></b>								
Odjeli – društvene znanosti	2015	2017	3.000	n.a.	n.a.	n.a.	8,20	24.600
Odjeli – humanističke znanosti	2015	2017	2.850	n.a.	n.a.	n.a.	8,20	23.370
Studentski dom – 2. dio	2015	2017	n.a.	1.900	n.a.	n.a.	16,00	30.400
Studentski dom – sobe za profesore	2015	2017	n.a.	100	n.a.	n.a.	31,25	3.125
Studentska menza – 2. dio	2015	2017	n.a.	n.a.	3.000	n.a.	n.a.	2.000
Zgrada poslijediplomskih studija	2015	2017	n.a.	n.a.	n.a.	n.o.	n.a.	8.000
Znanstveni centri	2015	2017	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3.500
Sport i rekreacija	2015	2017	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.100
<b>Ukupno Faza2</b>			<b>5.850</b>	<b>2.000</b>	<b>3.000</b>	<b>-</b>		<b>97.095</b>
<b><u>Novi Kampus – Faza 3</u></b>								
Kulturno kongresni centar	-	-	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	-
Koncertno-kazališna dvorana	-	-	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	-
Tehnološki park	2016	2018	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10.000
<b>Ukupno Faza3</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>10.000</b>
<b>Ukupno – Novi Kampus</b>			<b>7.550</b>	<b>2.600</b>	<b>3.000</b>			<b>166.893</b>
<b><u>Projekt Tehnička škola</u></b>								
Rekonstrukcija zgrade i nabavka opreme	2012	2013	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.770
<b>Ukupno – Tehnička škola</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>2.770</b>
<b><u>Projekt Arhipelagos</u></b>								
Rekonstrukcija zgrade bivše vojarne – Molat	2013	2014	30	30	-	-	n.a.	1.325
Rekonstrukcija Vila Abelić – Molat	2013	2014	-	-	n.a.	n.a.	n.a.	339
Rekonstrukcija bivšeg vojnog štaba – Molat	2013	2014	15	15	-	n.a.	n.a.	438
Rekonstrukcija bivših vojnih skladišta – Molat	2013	2014	-	-	n.a.	n.a.	n.a.	323
Rekonstrukcija bivših vojnih objekata – Ist	2013	2014	70	70	-	n.a.	n.a.	1.000
Nabavka brodova	2013	2014	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Ukupno – projekt Arhipelagos</b>			<b>115</b>	<b>115</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>3.425</b>
<b>Ukupno – svi projekti</b>			<b>7.665</b>	<b>2.715</b>	<b>6.000</b>	<b>1.000.000</b>		<b>173.088</b>