



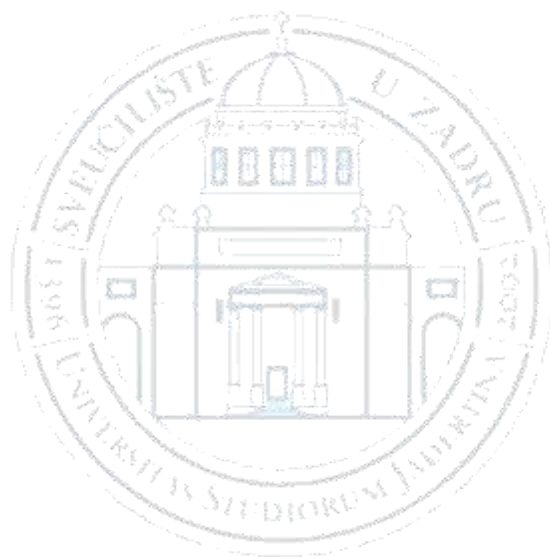
Sveučilište u Zadru



STRATEGIJA RAZVITKA ZNANOSTI SVEUČILIŠTA U ZADRU

Plan aktivnosti 2009.-2014.

srpanj 2009.

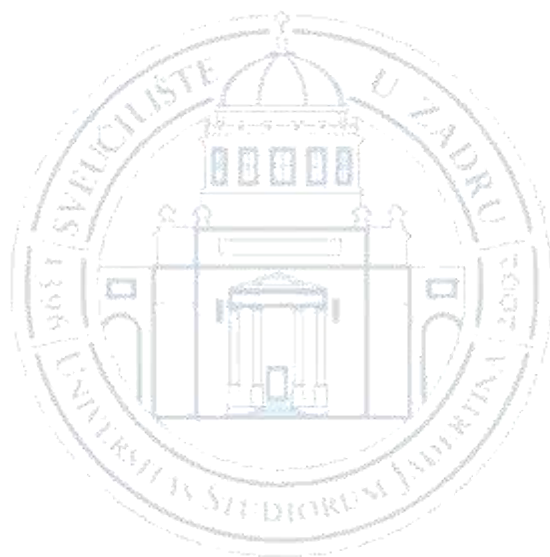


KLASA: 602-01/09-01/13
URBROJ: 2198-01-79-06/09-07

STRATEGIJA RAZVITKA ZNANOSTI SVEUČILIŠTA U ZADRU

Povjerenstvo za znanost
Srpanj 2009.
Sveučilište u Zadru

SAŽETAK.....	5
UVOD	7
1 POSLANJE I VIZIJA.....	8
2 SADAŠNJE STANJE ZNANSTVENIH AKTIVNOSTI.....	9
2.1 Uvodne napomene	9
2.2 Opis znanstvene djelatnosti prema znanstvenim područjima	10
3 CILJEVI.....	13
3.1 Pretpostavke za ostvarenje ciljeva	13
3.2 Načela na kojima se zasniva znanstvena strategija	16
3.3 Prioriteti znanstvene strategije	18
4 MATERIJALNI ASPEKTI IZVODIVOSTI STRATEGIJE	19
5 ANALIZA IZVODIVOSTI STRATEGIJE (U PRILOGU 1).....	19
6 PROVEDBA STRATEGIJE (U PRILOGU 2).....	19
7 ZAKLJUČAK.....	20
8 PRILOZI	22
8.1 Prilog br. 1. - SWOT analiza izvodivosti strategije	23
8.2 PRILOG br. 2. Provedba	31



Sažetak

Od 1396. odvija se u Zadru organizirana visokoškolska nastava i znanstveni rad. Novo, moderno, sveučilište osnovano je na novim i preoblikovanim programima Filozofskoga fakulteta u Zadru, utemeljenoga 1956. Na Sveučilištu danas djeluju 23 odjela i tri znanstvena centra s oko 70 preddiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih programa. U ovom trenutku na Sveučilištu studira 6093 studenta (od toga 1.283 apsolenata po starom programu), nastavu izvodi 361 nastavnika od čega 145 doktora znanosti, 62 magistra te 154 asistenta bez magisterija, lektora i predavača. Ovome broju treba pridodati i 30 novaka koji povremeno sudjeluju u nastavi. Sredstvima MZOŠ-a financira se ukupno 50 znanstvenih projekata, a sredstvima EU (4 Tempus i nekoliko FP u fazi prijave). Znanstveni rad i nastava izvode se na više lokacija (Stara zgrada na Rivi, Novi kampus, Citadela, Znanstveno središte na Relji, u budućnosti u obnovljenoj Tehničkoj školi). U Studentskom domu ima mjesta za 207 studenata. U lipnju je izabrano arhitektonsko rješenje za novu Sveučilišnu knjižnicu u Novom kampusu.

Budući da Sveučilište nema u ovom trenutku cjelovitu strategiju svoga razvitka, ova strategija na mnogim mjestima zadire u polja koja nisu strogo znanstvena, ali o njima na razne načine ovisi, pa će i zbog toga biti podložna promjenama i dopunama u trenutku kada se izradi i donese cjelovit strateški dokument. Razumije se da će i ukupno stanje u društvu i u akademskom okruženju utjecati na promjene u tijeku provedbe.

Poslanje (misija) Sveučilišta u Zadru je obrazovanje visokokvalitetnih istraživača za potrebe znanosti i hrvatskoga društva. Da bi se to postiglo potrebna je uz ostalo i jasna vizija razvitka Sveučilišta. Ona, prema ovoj strategiji, prije svega mora Sveučilištu otvoriti prostor znanstvenih istraživanja koja su do danas bila zasjenjena dominantnom obrazovnom orijentacijom Sveučilišta. U tom smislu, strategija razvitka znanosti usmjerena je na:

- a) unaprjeđenje i afirmaciju onih programa po kojima je Sveučilište bilo do danas prepoznato;
- b) uvođenje u sustav i afirmaciju novih programa potrebnih društvu;
- c) afirmaciju programa koji njeguju i razvijaju sve zadarske i regionalne posebnosti, osobito one koje su vezane uz jadranski i mediteranski prostor.

Ciljevi ove strategije su brojni. Prije svega, iako naizgled ne stoji u jasnoj vezi sa znanostima, treba provesti reorganizaciju nastavnoga procesa na takav način da se stvori više slobodnog vremena za znanstvena istraživanja. Cilj je znanstvena istraživanja osnažiti i osnivanjem novih sveučilišnih centara i novih instituta iz humanističkih, društvenih, prirodnih, tehničkih i biomedicinskih znanosti te pokretanjem novih doktorskih studija – koliko je moguće – interdisciplinarnih i interinstitucionalnih, domaćih i međunarodnih. U tom smislu će se osnažiti rad na pristupanju velikim domaćim (NZZ) i međunarodnim (FP7) projektima. I drugima koji se ne nalaze unutar ovih dviju grupacija. Cilj je također uravnotežiti razvitak „starih“ i „novih“ znanstvenih programa i dati razumnu prednost onima za koje društvo iskazuje interes i potrebu, ne podliježući merkantilizaciji na štetu znanosti. Osobit je cilj profiliranje znanstvenih istraživanja vezanih uz specifičnosti Zadra i njegove regije, uz Jadran i Mediteran. Dugi niz decenija od svoga osnivanja, Sveučilište (tada Fakultet) nije živjelo sa svojim gradom. Zato će se znanstveni potencijal Sveučilišta staviti na raspolaganje i Gradu i Županiji radi ostvarenja zajedničkoga razvitka, a prije svega očuvanja i unaprjeđenja jedinstvene prirodne i kulturne baštine. Da bi se sve ovo moglo pratiti, težit će se prema osiguranju kvalitetne prostorne i tehničke infrastrukture, osiguranju kvalitete i izvrsnosti u najširem smislu, izgradnji svih pratećih sustava za unaprjeđenje znanosti, od virtualnih do fizičkih.

Ova Strategija pažljivo analizira sve slabosti i prednosti, mogućnosti i prepreke razvitka znanosti na Sveučilištu u Zadru. Sažeto: goleme prednosti i mogućnosti leže u tradiciji i dosadanjim rezultatima, u

jedinstvenom prirodnom i duhovno položaju Sveučilišta te u privlačnosti Grda i Županije u kojoj se nalazi Sveučilište. Glavne prepreke i slabosti dolaze od slabe provedbe nacionalne strategije razvitka znanosti, od neuređenog i neravnomjernog ulaganja u znanost, od otpora prema svemu što je novo, drugačije i nepoznato - kako u Gradu tako i u akademskoj zajednici.

Ovaj dokument prati Provedbeni plan aktivnosti do 2014. godine. Radi vjerodostojnosti i odgovornosti onih koji ga trebaju provoditi u djelo navedeno je niz podataka i brojki koji se temelje na trenutnim procjenama Povjerenstva za znanost. Njihova pouzdanost ovisit će o mnogim poznatim i nepoznatim čimbenicima. Zato ih više treba razumjeti kao izraz želje i nastojanja da se sve stavi na papir i prepozna, nego kao izraz uvjerenja u konačna rješenja.

Napomena

U izradi Strategije sudjelovali su članovi Povjerenstva za znanost: prof. dr. Tatjana Aparac-Jelušić, prof.dr. Emil Hilje, doc.dr. Leo Marušić, doc.dr. Zvezdan Penezić, prof. dr. Vladimir Skračić, doc. dr. Maša Surić i doc. dr. Nikola Vuletić. Iznimno važnu pomoć, osobito u strukturiranju Strategije, pružio nam je prof. dr. Mile Đelalija. Surađivali su još doc. dr. Damir Čavar, prof. dr. Srećko Jelušić i većina službi Sveučilišta. Tehničku koordinaciju vršio je Darko Frleta. Zahvaljujemo svima autorima, svima suradnicima i svim službama koje su nas opskrbljivale potrebnim podacima.

Nacrt Strategije nalazi se i sada na internet portalu Sveučilita u Zadru. Od svih odijela zatraženo je očitovanje o nacrtu, što su mnogi i učinili, bilo kao odjeli u cjelini, bilo kao pojedinci. Konačno, održana je izvanredna plenarna sjednica Stručnog vijeća s jednom jedinom točkom dnevnog reda: Strategija razvitka znanosti Sveučilišta u Zadru. Povjerenstvo za znanost je analiziralo sve pristigle pisane i izrečene primjedbe i prijedloge te ih uvrstilo u Strategiju svaki put kada su zato, po miljenju Povjerenstva, postojali razlozi.

prof. dr. sc. Vladimir Skračić
Predsjednik Povjerenstva za znanost

Uvod

Strategija razvitka znanosti na Sveučilištu u Zadru polazi od dosadašnjih postignuća i potrebe za osnaživanjem i reorganizacijom znanstvene djelatnosti.

Zadarsko sveučilište peto je po veličini u Republici Hrvatskoj. Iako prvo utemeljeno na nacionalnom teritoriju (1396.), ono je, realno, nastavak Filozofskog fakulteta u Zadru (utemeljen 1955.), tada jedine dislocirane znanstveno-nastavne ustanove Sveučilišta u Zagrebu. Tradicija zadarskoga sveučilišta zasnovana je na humanističkim znanostima (filozofija, nekadašnje povijesne znanosti te živi i klasični jezici), a potom, i u manjoj mjeri, na društvenim znanostima (pokrenute 1978.). Tek devedesetih godina prošlog stoljeća, pokreću se studiji iz prirodnih znanosti, a osnivanjem Sveučilišta i studiji iz tehničkih i medicinskih znanosti.

U odabiru znanstvene strategije Sveučilišta vodilo se računa o širem društvenom i znanstvenom opredjeljenju i smjernicama, koje nalazimo u dokumentima Europske unije i Republike Hrvatske, od kojih izdvajamo najznačajnije: *Lisabonska strategija* (2000. i 2005.); *Razvoj znanstvenih strategija i upravljanja na europskim sveučilištima* (EUA 2006.); *Znanstvena i tehnologijska politika RH* (2006.-2013.); *Akcijski plan 2007.-2010. – Znanstvena i tehnologijska politika Republike Hrvatske*; *Akcijski plan za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje* (2007.). U ovu su Strategiju ugrađene i *Preporuke temeljene na raspravi Inovativnost, istraživačko sveučilište i poduzeće zasnovano na znanju* koje je usvojila Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti u travnju 2008.

Strategija razvitka znanosti Sveučilišta u Zadru okvirni je dokument koji će se pratiti i kompletirati tijekom prvih godina primjene. Budući da je strategija razvitka znanosti samo jedna od strategija potrebnih Sveučilištu i da joj se pristupa prije izrade cjelovite (sveopće) sveučilišne strategije, razložno je očekivati da će neki segmenti strategije biti teško provodivi i da će se morati mijenjati tijekom provedbe. Uspoređivat će se usklađivati postignuti i ciljani rezultati kako bi Strategija bila živ i stvaran dokument koji nije samom sebi svrha. Strategija je postavljena tako da se može bez poteškoća integrirati u opću strategiju Sveučilišta kada ona bude napravljena.

Osnovni je zadatak razvitka znanosti na Sveučilištu stjecanje i unapređenje znanja za gospodarski, društveni, kulturni i industrijski razvitak društva kako bi se unaprijedila kvaliteta života članova akademske zajednice i građana. Među razlozima za pokretanje strategije su svakako i oni koji nam govore da se, s jedne strane, vlastiti znanstveni potencijali ne koriste dovoljno, a s druge, da se moramo odrediti prema sve moćnijoj sveučilišnoj konkurenciji (starnoj i domaćoj) i unutar nje naći svoje mjesto. Sveučilišta danas sebi određuju specifične ciljeve u skladu sa svojim snagama i slabostima, pazeći dobro na prijetnje koje dolaze iz okruženja. U tom smislu, ovom se strategijom razvitka znanosti nastoje predvidjeti smjernice svih glavnih sveučilišnih aktivnosti te odrediti odgovorno upravljanja i osiguranja kvalitete.

Ovoj je strategiji namjera potaknuti sve pojedince i grupe na znanstvenu izvrsnost, na međunarodnu suradnju, na istraživanja u suradnji s gospodarstvom, na transfer tehnologije i interesnom prijenosu ostvarenih rezultata, na edukaciju i poticanje mladih prema znanstvenim istraživanjima. Bezbroj je načina i postupaka na koje se to može postići od kojih su neki navedeni i u strategiji

1 Poslanje i vizija

Sveučilište u Zadru za temeljnu znanstvenu misiju ima organiziranje i provođenje znanstvenih istraživanja, educiranje mladih i njihovo uključanje u istraživanja, te prijenos znanja i tehnologija na gospodarstvo i društvo općenito.

Strategija znanstvenoga razvitka Sveučilišta u Zadru temelji se na izgradnji i očuvanju vlastite prepoznatljivosti u akademskoj i društvenoj zajednici, na afirmaciji stečenih vrijednosti Sveučilišta i pokretanju novih. Stoga bi slogan ove strategije mogao biti: Sveučilište u Zadru – drugačije Sveučilište ili još preciznije: Sveučilište u Zadru – jadransko sveučilište. Odmah se postavlja pitanje: U čemu je razlika između zadarskoga i drugih sveučilišta? I ako ne postoji, u čemu se ona mora sastojati? Zadarsko sveučilište kao i mnoga druga u Hrvatskoj, opterećeno je dugogodišnjom hipotekom sustava koji je vladao u čitavoj društvenoj zajednici od Drugog svjetskoga rata do početka devedesetih godina prošloga stoljeća. Glavno obilježje toga sustava bilo je ono isto koje je obilježilo i društvo u cjelini: inercija i čuvanje stečenih pozicija na svim razinama, strah od inovativnosti i njezinih posljedica. K tome, na promjene u prostoru visokoškolskog obrazovanja i znanosti značajno su utjecali problemi tranzicijskog razdoblja nakon 1990-ih do danas, osobito u odnosu na pojačane nastavne aktivnosti uvođenja bolonjskog načina studiranja.

Ova strategija razvitka znanosti počiva, s jedne strane, na reafirmaciji zaboravljenih vrijednosti prvoga hrvatskoga sveučilišta i Filozofskoga fakulteta, a s druge, na afirmaciji jedinstvenog prirodnog položaja te duhovnog i znanstvenoga nasljeđa. Takvi se strateški ciljevi mogu dostići samo i jedino, dugoročnim i dosljednim radom na znanstvenoj izvrsnosti koja svoje uporište ima u toleranciji i prihvaćanju inovacija, u prirodnom, kulturnom i antropološkom nasljeđu mediteranskoga svijeta, kojemu Zadar i njegovo okruženje oduvijek pripadaju.

2 Sadašnje stanje znanstvenih aktivnosti

2.1 Uvodne napomene

Stanje i raspored snaga unutar Sveučilišta najjednostavnije se ocrtavaju u broju osoba izabranih u znanstveno-nastavna zvanja.

- humanističke znanosti: 60,
- društvene znanosti: 30,
- prirodne znanosti 14 i
- ostale znanosti: 5.

Na Sveučilištu je uposleno 357 osoba u znanstveno-nastavnim, nastavnim i suradničkim zvanjima, a trenutno studira 6.093 studenata (preddiplomski, diplomski i poslijediplomski/doktorski te apsolvanti iz predbolonjskih programa). Sveučilište je integrirano: sastavljeno od 23 odjela i tri znanstvena centra. Jedan je odjel odjel u postupku dobivanja dopusnice.

Unatoč formalnom statusu znanstveno-nastavne ustanove, zadarsko je Sveučilište u ovom trenutku dominantno obrazovna institucija, a tek potom i znanstvena, prije svega zbog okupiranosti nastavom, osobito nakon uvođenja bolonjskog načina studiranja. Znanstveni rad financira se uglavnom proračunskim sredstvima (odobreni projekti i znanstveni novaci), raste broj projekata financiranih iz drugih izvora te broj prijava na europske i druge projekte. U sklopu postojećih znanstvenih projekata istražuju i razvijaju se i mladi znanstvenici (62 magistra) i 63 studenta na poslijediplomskim odnosno doktorskim studijima). S druge strane, izvan Sveučilišta, malen je broj osoba u Gradu koje se bave znanošću. Vrijedno je spomenuti djelatnike Zavoda za povijesne znanosti HAZU, djelatnike Državnoga arhiva u Zadru i liječnike znanstvenike u Općoj bolnici koja ima ambicije postati Kliničkom bolnicom.

Na odabir projekata dosad su utjecali uglavnom sami znanstvenici, slijedom osobnih znanstvenih interesa. Rijetko su se projekti vezivali uz potrebe Grada i Županije, a malo je bilo i fundamentalnih istraživanja. Da bi se stanje popravilo bitno bi bilo da se promijene opći društveni i znanstveni uvjeti koji čine dvije osnovne skupine:

Prva se odnosi na činjenice na koje Sveučilište ne može (ili barem do sada nije moglo) znatnije utjecati. Riječ je o samom sustavu financiranja znanosti, a onda, specifično, o sustavu financiranja humanističkih i društvenih znanosti, te isto tako, specifično, o sustavu financiranja znanosti na malim i nedovoljno ekipiranim sveučilištima. I jedno i drugo i treće ima nepovoljne posljedice na sadašnju znanstvenu politiku Sveučilišta u Zadru. Postojeći sustav s brojnim i rascjepkanim projektima ne odgovara nikome u Hrvatskoj pa ni Zadru.

Nejasan odnos društvene zajednice i institucija prema humanističkim i društvenim projektima ne odgovara znanstvenicima iz tih područja, a oni čine 84 % svih zaposlenih znanstvenika zadarskoga sveučilišta.

Angažiranje relativno velikoga broja asistenata i znanstvenih novaka u posljednjih nekoliko godina, obavljano je često bez jasnih kriterija i arbitrarno. Osim toga, model financiranja znanstvenih novaka prema kojemu voditelji projekta ne odgovaraju dobivenim sredstvima za vlastiti izbor, nije dobar i podilazi najvećoj bolji hrvatskoga društva uopće, a ta je: ne preuzimanje odgovornosti za vlastite odluke i postupke.

Drugi skup činjenica čini organizacijska i profilacijska struktura samoga Sveučilišta. Iako formalno (prije svega poslovno) integrirano, ono je u svojoj biti duboko dezintegrirano u znanstvenom pogledu, a mnogi postupci upućuju na to da se to stanje neće lako mijenjati. Samo sveučilište, čini se, za tako značajne promjene nema snage, a društvena volja za promjene – unatoč mnogim pozitivnim pokazateljima - ipak još nije sazrela.

I jedan i drugi skup činjenica duboko su odredili sadašnje stanje i stupanj razvijenosti znanstvene produkcije na Sveučilištu.

2.2 Opis znanstvene djelatnosti prema znanstvenim područjima

2.2.1 Znanstveni programi i projekti

Znanstvenicima Sveučilišta u Zadru u posljednjem je natječaju 2006. odobren 50 projekt i sedam programa, što znači da u prosjeku svaki drugi nastavnik u znanstvenom-nastavnom zvanju ima svoj projekt ili program (50 : 107), a mnogi su suradnici na projektima svojih kolega s drugih znanstvenih ustanova.

Najviše je znanstvenih projekata u području humanističkih znanosti, a prema poljima distribucija je sljedeća:

- arheologija – tri znanstvena programa s devet projekata
- povijest– jedan znanstveni program sa šest projekata, i jedan samostalan projekt
- filozofija – jedan znanstveni program s tri projekta i dva samostalna projekta
- povijest umjetnosti – dva projekta
- etnologija i antropologija – jedan projekt
- filologija – devet samostalnih projekata (lingvistika, romanistika, kroatistika i klasična filologija)

U području društvenih znanosti, znanstveni projekti izvode se u poljima

- informacijske i komunikacijske znanosti – jedan program s tri projekta i 2 projekta u sklopu programa druge ustanove
- sociologija – pet projekata
- psihologija – tri projekta
- pedagogija – jedan program s tri projekta
- odgojne znanosti – jedan program s pet projekta

U području prirodnih znanosti, u polju geoznanosti, jedan je znanstveni program s četiri projekta. Iz ovoga je razvidno da nekoliko odjela nema odobrene znanstvene projekte.

Rezultati znanstvenoga rada predstavljaju se i na domaćim i međunarodnim konferencijama. Tako je u akademskoj godini 2007./08. održano 15 znanstvenih skupova i konferencija, velik broj različitih radionica, tečajeva i seminara, velik broj predstavljanja knjiga i drugih sadržaja. Općenito se može reći da Sveučilište u Zadru oduvijek njeguje ovaj tip znanstvenoga komuniciranja i da je, očito i fizički, poželjno mjesto za ove aktivnosti.

2.2.2 Objavljivanje znanstvenih i stručnih radova

Znanstvena produkcija sustavno se dokumentira u godišnjacima Sveučilišta u Zadru, a svi su se znanstvenici uključili u bazu podataka CROSBi. Sveučilište izdaje 8 znanstvenih časopisa. U skladu s preporukama Ministarstva i suvremenim potrebama, većina časopisa ima elektroničku inačicu na portalu *Hrčak*.

Osim časopisa, Sveučilište objavljuje 8 do 15 naslova monografskih publikacija godišnje. Sveučilište je osnovalo Ured za izdavačku djelatnost te izradilo mrežnu knjižaru. U 2009. godini planirano je otvorenje *znanstvene* knjižara za koju je izrađen idejni arhitektonski projekt i osiguran prostor. Očekuje se da će knjižara olakšati dostupnost znanstvene i stručne literature Sveučilišnoj knjižnici, znanstvenicima i studentima.

Od 2008. sustavno se radi na objedinjavanju svih podataka o znanstvenim i stručnim radovima znanstveno-nastavnog, nastavnog i suradničkog osoblja na Sveučilišta u jedinstvenu bazu podataka, što će poslužiti kao temelj za planirane bibliometrijske/ webometrijske analize objavljenih radova.

2.2.3 Poslijediplomski studiji

Na osam poslijediplomskih studija i dvama reformiranim (doktorskim) upisalo se 458 studenata od čega je 64 magistriralo, a 46 doktoriralo. Oko dvije stotine studenata (198) se ispisalo ili napustilo studij. Konačni rok za magisterije i doktorate po starim programima je 2011. godina, pa se očekuje da će većina preostalih studenata do toga roka magistrirati ili doktorirati.

Nakon donošenja odluke o provedbi bolonjskoga procesa i po tom modelu organizacije doktorskih studija, svi do tada postojeći poslijediplomski studiji na Sveučilištu su prestali upisivati nove naraštaje poslijediplomanada. Od toga trenutka počele su aktivnosti na pokretanju novih doktorskih studija. U ovom trenutku Sveučilište provodi po Bolonji dva doktorska studija samostalno, tri u suradnji s drugim sveučilištima. U pripremi i izradi programa je još nekoliko studija. Nastoji se oko manjega broja velikih interdisciplinarnih doktorskih studija.

2.2.4 Postojeća infrastruktura

U 2008. godini Sveučilište je pristupilo pripremama za izgradnju nove sveučilišne knjižnice. Napravljena je programska i arhitektonska osnova kao temelj za raspis idejnog arhitektonsko-urbanističkoga rješenja. Natječaj je proveden i izabrano rješenje između 15 pristiglih ponuda. Knjižnica je zamišljena kao edukacijsko, informacijsko i kulturno središte Sveučilišta i u sebi bi trebala integrirati sadašnju Sveučilišnu, Znanstvenu i Nadbiskupijsku knjižnicu. Osim ostalih sadržaja, u knjižnici će biti smješten Centar za izradu multimedijalnih nastavnih sadržaja i Regionalni centar za zaštitu pisane građe.

Što se opremljenosti prostora znanstvenom opremom i znanstvenim pomagalicama tiče, redovito je riječ o opremi koja se koristi u nastavne i u znanstvene svrhe. Kapitalna oprema koju traže "ujedinjeni" projekti, dobivala se dosad samo iznimno. U 2008. godini po prvi su put objedinjeni zahtjevi za kapitalnom opremom na razini Sveučilišta za više projekata, ali je odobren samo jedan: Laboratorij za zaštitu knjižne građe, koji će biti jezgra budućeg Regionalnog centra za zaštitu pisane građe u novoj Knjižnici.

Kako je Sveučilište u Zadru izraslo na zasadama humanističke tradicije, razvidno je zaostajanje za drugim sveučilištima u odnosu na informacijsko-telekomunikacijsku infrastrukturu. Sveučilište u Zadru uključeno je u nacionalnu ICT mrežu preko regionalnog centra u Splitu. Iako se slika

informatičke opremljenosti Sveučilišta popravlja iz dana u dan, stanje i dalje možemo smatrati nezadovoljavajućim. Pojednostavljeno, ono bi se moglo iskazati sljedećim podatkom: broj računala u 2008. godini bio je ukupno 576., od toga broja samo su 102 prijenosna. Nedovoljna ekipiranost i relativno niske plaće (u sustavu Sveučilišta) za ovu djelatnost, opterećuju funkcioniranje i unaprjeđenje sustava.

Potreba da se osposobi veći broj računalnih učionica za nastavu imala je dosad prednost pred nabavom snažnije opreme za znanstvena istraživanja (npr. za geoistraživanja, digitalizaciju baštine, računalnu lingvistiku, onomastička istraživanja, mjerenja u arheološkim projektima...), a razvidan je i nedovoljan broj računalnih i informacijskih stručnjaka.

2.2.5 Izvori sredstava za obavljanje znanstvene djelatnosti

Pretežit dio sredstava za znanstvenoistraživački rad na Sveučilištu u Zadru namiruje se iz proračunskih sredstava preko Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa (MZOŠ).

Sredstva Ministarstva (50 projekata): 1.85 mil. kuna

Sredstva ostalih izvora:

- nacionalni projekti (HIT): 1.9 milijuna kuna
- EU projekti (zbirno): 2.65 milijuna kuna

2.2.6 Zakonski okvir

Legislativni okvir za obavljanje znanstvenoistraživačke djelatnosti predstavljaju Zakon o visokoškolskom obrazovanju i znanstvenome radu i njegovi podzakonski akti, uključujući i Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, te Statut Sveučilišta u Zadru i pripadajući pravilnici (na primjer, Pravilnik o poslijediplomskim studijima).

3 Ciljevi

Uvodne napomene

Dokumentom *Hrvatska u 21. stoljeću*, definirana je nacionalna strategija razvitka znanosti i tehnologije za razdoblje od 2006. do 2010. godine. Kako su u tom dokumentu prepoznata ključna područja prioriteta i akcija koje su se planirale pokrenuti, ova strategija ističe one prioritete za koje nalazimo interes sveučilišne zajednice, Grada i Županije te kapacitete, ljudske, materijalne i tehničke, kojima je moguće postići postavljene ciljeve.

Osobito se pritom izdvajaju sljedeći **prioriteti**:

- Povećati financijska sredstva za izvrsne znanstvene i razvojne projekte
- Preustrojiti odnosno osnovati razvojno-istraživačke jedinice za prioritetna i dugoročna znanstvena istraživanja
- Povećati broj poslijediplomskih studija, doktorskih i specijalističkih
- Poticati istraživačka partnerstva i ojačati sustav potpore za kvalitetne mlade istraživače
- Ulagati u znanstvenu infrastrukturu i sustave za prijenos znanja
- Uvesti mjere za poticanje komercijalizacije akademskog istraživanja
- Intenzivnije sudjelovati u znanstvenim programima EU-a.

No, posebna pozornost na Sveučilištu u Zadru usmjerena je na ona područja koja nisu neposredno vezana uz gospodarsku konkurentnost, ali su važna u uvjetima brzih promjena u međunarodnom okruženju i perspektivi priključenja Hrvatske EU, kako se ističe i u navedenom nacionalnom strateškom dokumentu.

Istraživačke teme iz te skupine su:

- temeljno znanje o čovjeku i društvu, bitno za hrvatski nacionalni razvitak;
- razvitak razumijevanja humanosti, nacionalnog identiteta i prepoznatljivosti;
- očuvanje bogatstva prirodne, kulturne, etnološke i jezične baštine;
- razumijevanje i svladavanje društvenih procesa i rizika koje donose nove tehnologije, globalni gospodarski razvitak, promjena demografske strukture te sve veća kompleksnost upravljanja suvremenim društvima;
- temeljna istraživanja potaknuta znanjem.

3.1 Pretpostavke za ostvarenje ciljeva

3.1.1 Reorganizacija znanstvenog rada unutar nastavnog procesa

O znanstvenoj politici Sveučilišta ne može se govoriti a da se ujedno ne govori i o nastavnoj. Budući da se prema postojećem modelu studiranja na Sveučilištu, znanstveni procesi praktički ne mogu odvijati neovisno od nastavnih, nužno je da se čitavo Sveučilište i znanstveno i nastavno reorganizira.

3.1.2 Optimizacija administrativnih procesa

Smanjenje vremena i resursa utrošenih na administrativne poslove oslobađa vrijeme i resurse za znanstveni rad. U tom smislu, analizirat će se trenutno korištenje svih resursa i provesti maksimalna racionalizacija. Potrebno je, također, ulagati u nove tehnologije kojima će se povećati iskoristivost svih potencijala te provodite edukaciju za korištenje tih tehnologija.

3.1.3 Razvoj znanstvenog rada izvan nastavne djelatnosti

To se može ostvariti kroz osnivanje znanstvenih centara i sveučilišnih instituta. Sveučilište je već krenulo tim putem, ali, za sada, nedovoljno odlučno. U ovom trenutku postoje tri znanstvena centra, no njihov je kadrovski potencijal trenutno vrlo slabašan. Osnivanje centara i instituta koji bi bili usmjereni na samo znanstvena istraživanja (uglavnom bez nastave) ne smije proizvesti odljev nastavnog kadra u odnosne istraživačke jedinice, jer bi se time mogla dovesti u pitanje nastavna djelatnost na nekim odjelima.

3.1.4 Ravnomjeran razvoj u „starim“ i „novim“ znanstvenim područjima

Preobrazbom Fakulteta u Sveučilište, u raznim je područjima djelovanja označena prekretnica. Jedino su polja obrazovanja i znanosti u biti ostala nedodirnuti. Iako su uvedeni brojni novi programi i programske inovacije, u modelu funkcioniranja i organizacije znanstvenoga rada nije došlo do bitnih promjena. Vizija je Sveučilišta da treba podržavati, u mjeri u kojoj to do njega stoji, razvitak svih znanstvenih područja, nikako jednih na štetu drugih. No, kada se teži visoko ocjenjenim i dobro financiranim projektima, potrebno je uspostaviti sustav kriterija i mjerila kako bi se odabrali projekti bez obzira na polje istraživanja.

3.1.5 Međunarodna suradnja i internacionalizacija

Do sada se međunarodna suradnja odvijala sporadično, ovisno o afinitetima pojedinih profesora, rijetko je uključivala mlade znanstvenike, a studente gotovo nikada. Nužno je potrebno stvoriti uvjete za internacionalizaciju kojom će Sveučilište, s jedne strane kompenzirati objektivne slabosti koje su proizvod naslijeđena stanja, a s druge, internacionalizirati svoju jedinstvenu poziciju na Mediteranu.

3.1.6 Suradnja s lokalnom zajednicom

Suradnja s Gradom i Županijom jedna je od temeljnih odrednica razvitka Sveučilišta, a prema tome i nastavnog i istraživačkoga rada na Sveučilištu. Ta se suradnja do danas pokazala vrlo produktivnom, prvenstveno kada je riječ o teškim prostornim pitanjima. Sveučilište koristi danas veliki broj prostora koji su (ili su bili) u različitom tipu vlasništva Grada i Županije (Zgrada Rektorata, Citadela, Novi Kampus, stara Tehnička škola i drugi). I u Gradu i u Županiji raste svijest – godinama prije osamostaljenja zatomljivana – da je Sveučilište izvanredan gradski, županijski i nacionalni „proizvod“ koji treba njegovati, pomagati i razvijati. Isto tako, sveučilišna uprava i djelatnici vide u toj suradnji zalag daljnjeg napretka znanosti i istraživanja.

Također, potrebno je učvrstiti suradnju i tragati za novim partnerima u lokalnoj zajednici, osobito u gospodarstvu. Na tragu takvih razmišljanja Sveučilište je već uspostavilo inicijalnu suradnju s Razvojnomoj agencijom Zadarske županije, Zakladom za civilno društvo (podružnica Zadar) te je potrebno definirati suradničke projekte.

Važan partner Sveučilišta bit će Opća bolnica Zadar u kojoj, uz ostalo, radi i najveći broj znanstvenika (nakon Sveučilišta). U mnogim znanstvenim područjima, Bolnica je relevantan čimbenik i na nacionalnoj razini. Stoga prethodi utvrđivanje i funkcionalno integriranje nekih strateških smjerova razvoja obiju institucija. Činjenica je ustvari da se suradnja između Bolnice i Sveučilišta od ranije odlično razvija (poslijediplomski studij, gostujući nastavnici, zajednički projekti, studij sestrinstva), iako je u biti nedovoljna. Budući da Opća bolnica ima ambiciju prerasti u Klinički bolnički centar, a Sveučilište kvantitativno i kvalitativno povećati broj interdisciplinarnih projekata, suradnja se sama po sebi nameće.

Uza sve navedeno, Sveučilište je jedina ustanova u gradu koja ima znanstveni i intelektualni kapacitet da se uključi u borbu za očuvanje prostora – najvrednijeg resursa s kojim raspolaže Grad i Županija, možda i RH. Sveučilište će svojim programima osvijestiti građane o odgovornosti za održivi razvitak: Poticat će istraživanja i čuvanje sjevernodalmatinskoga prostora barem na ovoj razini očuvanosti na kojoj je danas.

3.1.7 Znanstvena infrastruktura

Kako su infrastrukturni uvjeti za znanstveni rad na Sveučilištu nedostadni, nužna je izgradnja prostora za znanstveno istraživanje što se može ostvariti kroz osnivanje već spomenutih istraživačkih centara i instituta, izgradnju novog kampusa te dislociranjem znanstvenih aktivnosti kroz projekt *Arhipelagos*, ali prije svega kroz reorganizaciju prostora u staroj zgradi Sveučilišta, nakon preseljenja odjela društvenih znanosti, u prostor stare Tehničke škole. Iako je zamjetan napredak u poboljšanju prostornih uvjeta za znanstveni rad preuređenjem staroga Studentskoga doma u zgradu novog istraživačkoga središta, taj prostor nije još uvijek moguće koristiti samo za svrhu kojoj je namijenjen, jer veliki dio zauzimaju nastavne aktivnosti koje su tamo privremeno smještene. Stoga je potrebno osigurati kvalitetnije prostorne i tehničke preduvjete za nesmetano i kvalitetno obavljanje znanstvenoga rada.

U infrastrukturne sadržaje važne za znanstveni rad spada i Sveučilišna knjižnica koju je nužno reorganizirati i pripremiti za prijelaz na novu lokaciju. Što se tiče opreme za znanstvenoistraživački rad, ona je nedostatna. No, nije uvijek ni racionalno iskorištena, pa treba doraditi kriterije njezine nabave, diobe i korištenja.

Budući da su javno dostupni rezultati znanstvenoga rada, njihovo objavljivanje i osiguranje pristupa iznimno važna sastavnica znanstvene infrastrukture, potrebno je propitati postojeću koncepciju objavljivanja serijskih publikacija, uključujući problematiku njihova periodiciteta, sustava recenziranja i kategorizacije.

3.1.8 Dodatni izvori financiranja

Osim uobičajenih izvora financiranja znanstvenog rada, sveučilišnog proračuna te znanstvenih projekata (domaćih i međunarodnih), nužno je pokrenuti i neke dodatne izvore. Jedan od njih će biti Zaklada za znanstvena istraživanja (radni naslov), a drugi vlastita znanstvena knjižara s antikvarijatom i prodajom sveučilišnih suvenira. Stanovita sredstva se namiču i iz Poslovnog centra Sveučilišta, arheološke firme *Artefakt*. Također, pomoć u financiranju znanstvenog rada može doći i kroz udrugu (u osnivanju) bivših studenata *Alumni Universitas Iadertina*.

3.1.9 Osiguranje kvalitete

Kako Sveučilište nastoji izgraditi sustav osiguranja kvalitete, osnovan je *Ured za osiguranje kvalitete* i Povjerenstvo za unaprjeđenje kvalitete, koji se bave uvođenjem mehanizama za osiguranje kvalitete u svim djelatnostima Sveučilišta – znanosti, nastavi, organizacijskim i administrativnom djelatnostima. Zadaća tog sustava je izrada dokumentacije koja uključuje strategiju i pripadajuće pravilnike i poslovničke, koji bi trebali predstavljati oslonac za buduća vrednovanja znanstvenog rada.

3.1.10 Promocija Sveučilišta i znanosti

Obveza je Sveučilišta da svoje znanstvene i druge programe predstavi javnosti, da radi na popularizaciji znanosti i svoje prisutnosti u društvu. Takva praksa sve do nedavno nije postojala. Sveučilište je oduvijek predstavljalo svijet za sebe. U taj ga je prostor, u minulom sustavu, gurnula politika, a u novom inercija i konformizam zaposlenika. Srećom, pozitivni trendovi se već duže vrijeme ocrtavaju, pa treba očekivati da će Sveučilište stvoriti sve potrebne preduvjete za

predstavljanje rezultata znanstvenoistraživačkog rada i popularizacije znanosti u Gradu, Županiji i društvu općenito.

3.2 Načela na kojima se zasniva znanstvena strategija

Kada se uzmu u obzir sve postojeće okolnosti, objektivne koje određuju okvir ponašanja i snalaženja i subjektivne, koje u ovom trenutku vladaju na Sveučilištu, planirano je da okvir za Strategiju razvitka znanosti (kao prve u nizu strateških dokumenata Sveučilišta u Zadru), jasno odredi ključne ciljeve i predvidi moguće postupke i mjerila, te načine stalne provjere izvedivosti i nužne adaptibilnosti, osobito u odnosu na druge strateške dokumente. Ova strategija polazi od nekoliko prihvaćenih načela i predviđa niz ciljeva, ostvarenju kojih valja pristupati postupno i sustavno.

Strategija razvitka znanstvena Sveučilišta u Zadru zasniva se na sljedećim načelima:

3.2.1 Različitost i prepoznatljivost

U trenutku globalizacija na svim razinama, različitost (identitet) i prepoznatljivost (branding) prate sve aspekte ljudskog društva i postojanja: od seoskih zajednica sa specifičnim običajima do „gradova kulture“ koje promovira Europska unija. Što vrijedi za ljude vrijedi i za sveučilišta. Zadarsko sveučilište u ovom trenutku ne može sa svojim znanstvenim potencijalom nositi s velikim i moćnim sveučilištima. Zato je odlučno tražiti svoje mjesto u vlastitoj znanstvenoj prepoznatljivosti i u poticanju znanstvenih istraživanja koja jamče inovativnost i kreativnost. Ono želi biti različito od drugih sveučilišta na Jadranu, u Hrvatskoj, na Mediteranu i u Europi. Prema tome, znanstvena orijentacija Sveučilišta bit će usmjerena prema:

- jedinstvenoj kulturološkoj i prirodnoj poziciji Zadra i njegove regije: arhipelagu s 540 otoka s ogromnom antropološkom baštinom, zaobalju s najvećom i povijesno najvažnijom agrarnom pločom na Jadranu, Gradu i njegovoj jedinstvenoj kulturnoj i povijesnoj baštini (pisanoj, likovnoj, graditeljskoj u svim svojim pojavnim oblicima).
- znanostima i poljima u kojima su donedavno Filozofski fakultet i onedavno mlado Sveučilište ostvarili prepoznatljive rezultate (povijest, povijest umjetnosti, arheologija, filologija općenito, psihologija...).
- „novim“ znanostima i tehnologijama, novim programima za koje postoji veliki interes i koji su karakteristični za vrijeme u kojemu živimo (geografija, pomorstvo, ekonomija, informacijske znanosti, poljoprivreda...).
- interdisciplinarnim diplomskim i doktorskim studijima prepoznatljive znanstvene orijentacije, s međuinstitucionalnom i međunarodnom suradnjom.

To je ambiciozan cilj koji traži mnogo truda i velike promjene u ponašanju, poglavito zahtijeva iskorjenjivanje svijesti o vlastitoj inferiornosti i nevrijednosti.

3.2.2 Poticanje mladih

U ovom trenutku na Sveučilištu u Zadru je uposleno 121 asistent i 30 znanstvenih novaka. Među njima su četiri doktora znanosti i 38 magistara, pa Sveučilište ima, zajedno s nastavnicima u znanstveno-nastavnim zvanjima, 144 djelatnika sa znanstvenim titulama. Gotovo svi ostali asistenti i

novaci (94) su studenti poslijediplomskih ili doktorskih studija. To praktično znači da će u narednih 3 do 5 godina većina njih biti u znanstvenim zvanjima. Sveučilište može dakle računati da će u tom trenutku broj svojih znanstvenika gotovo udvostručiti, pa čak i kada se uzme u obzir činjenica da će stanoviti broj znanstvenika do tada otići u mirovinu. Naime, konstantan je „pritisak“ novih kadrova izvana, koji žele raditi na Sveučilištu u Zadru.

Iz ovih podataka nedvosmisleno proizlazi da je u posljednjih pet godina došlo do znatne obnove znanstvenog kadra. Kadrovska obnova jedan je od smjerova politike Sveučilišta i ona će se nastaviti provoditi i dalje. Osim opće konstatacije da mladost nosi razvitak, treba svakako naglasiti da su mladi znanstvenici bolje upućeni u znanstvene trendove i tehnologije te metode uključenja u europske i svjetske projekte.

Nastojanje Sveučilišta da mlade znanstvenike pripremi za budući prepoznatljiv i zajednici koristan znanstveni rad, očituje se u podršci njihovim međunarodnim aktivnostima, sudjelovanju na znanstvenim skupovima, uključivanju u donošenje ključnih razvojnih dokumenta (poput, primjerice, strateških planova, znanstvene strategije, međunarodne suradnje) i slično.

3.2.3 Izgradnja poželjnog okruženja za istraživače

Budući da je u dosadašnjem razvoju bivšeg Filozofskog fakulteta, a današnjeg Sveučilišta u Zadru, bitna odrednica prvoga razdoblja djelovanja bilo pomanjkanje kadrovske mobilnosti i odlazak najboljih znanstvenika, znanstvenom se strategijom nastoji uspostaviti obrnut proces, to jest, poticati priljev novih znanstvenika, *sa strane*. Prijavljivanjem na programe Nacionalne zaklade za znanost, sudjelovanjem u europskim znanstvenim projektima i otvaranjem natječaja za upražnjena radna mjesta, Sveučilište planira održati trenutni trend zapošljavanja znanstvenika iz zemlje i inozemstva. Pritom, postupno se uključuju u te planove i Grad i Županija, kako bi se novim istraživačima olakšali radni uvjeti. Ovdje se ne bi smjelo propusti naglasiti da su se mnogi mladi novaci i asistenti iz Hrvatske pristali trajno nastaniti u Zadru.

3.2.4 Povezivanje znanstvenoga rada i nastavnoga procesa

O znanstvenoj politici Sveučilišta ne može se govoriti a da se ujedno ne govori i o nastavnoj. Budući da se u velikom broju slučajeva znanstveni procesi ne mogu odvijati neovisno od nastavnih, razvojna politika Sveučilišta u ovom segmentu ići će u dva smjera. Prvome će biti cilj da se čitavo Sveučilište i znanstveno integrira, a to znači da će se na organizacijskoj razini mnogi odjeli programski povezati (možda i ujediniti) i da će se na taj način osloboditi golemi kadrovski potencijal (više zajedničkih kolegija) i više prostora za individualni rad sa studentima i bavljenje znanošću. Takvo *ujedinjavanje* popratit će i usmjeravanje dvopredmetnih studija prema jednopredmetnim, i, istodobno, ali i prije toga, smanjenje broja mogućih kombinacija na dvopredmetnim studijima.

3.2.5 Povezanost znanstvenih projekata i doktorskih studija – temelj razvitka znanosti na Sveučilištu

Budući da se koncepcija razvitka znanstvene politike na državnoj razini još uvijek nije u potpunosti profilirala, Sveučilište u Zadru poduzelo je odgovarajuće korake (koordinator: Povjerenstvo za znanost) kako bi se do raspisivanja natječaja za prijavu novih znanstvenih projekata uključili svi raspoloživi ljudski potencijali za pokretanje velikih interdisciplinarnih projekata, značajnim dijelom tematski orijentiranih prema Zadru, Jadranu i Mediteranu u kojima bi sudjelovali istraživači sa sveučilišta i ustanova zainteresiranih za ove teme. Osim u državnim, Sveučilište sudjeluje i pokreće projekte s lokalnim zajednicama, Gradom, Razvojnim agencijama i gospodarstvom, unatoč činjenici

da dominantna orijentacija Sveučilišta prema humanističkim znanostima nema, za sada, poželjne suradnike u praksi. Stvari nešto bolje stoje u području društvenih i prirodnih znanosti.

Kada je riječ o doktorskim studijama, cilj je Sveučilišta da se uključi u važne nacionalne projekte i da u njima sudjeluje više odjela iz različitih znanstvenih polja, bilo da je riječ o *lokalnim znanstvenim problemima* ili pak o *združenim doktorskim studijima* s domaćim i stranim znanstvenim partnerima.

3.3 Prioriteti znanstvene strategije

3.3.1 *Povećati financijska sredstva za izvrsne znanstvene i razvojne projekte*

U gospodarskoj situaciji u kojoj se nalazi RH, potrebno je sustavno tražiti dodatne izvore financiranja kako bi se osiguralo postupno ostvarivanje zacrtanih znanstvenih ciljeva.

3.3.2 *Učiniti znanstveni rad čimbenikom znanstvene izvrsnosti i konkurentnosti*

Uspostaviti mehanizme vrednovanja znanstvenoga rada na Sveučilištu, poticanja inovativnosti i nagrađivanja izvrsnosti.

3.3.3 *Povećati broj i kvalitetu poslijediplomskih studija*

Cilj je strategije u ovom području povećati broj poslijediplomskih doktorskih i specijalističkih studija, gdje je osobito važno da specijalistički poslijediplomski studiji postanu dio sustava stalnog stručnog usavršavanja. Prednost u oblikovanju i izvedbi tih vrsta studija planira se dati onima za koje lokalna zajednica pokazuje najviše potreba.

3.3.4 *Sustavno brinuti o mladim znanstvenicima*

Cilj je strategije da se osiguraju mehanizmi za popularizaciju znanstvenoga rada, motivaciju mladih za bavljenje znanstvenim istraživanjima i poticanje izvrsnosti sustavom stipendija i nagrada.

3.3.5 *Njegovati mediteranski identitet sveučilišta*

Jedan od prioritetnih ciljeva znanstvene strategije Sveučilišta je da se istraživački okrene prema svojoj mediteranskoj sastavnici – bez sumnje najvrednijoj sastavnici svoga identiteta. To, međutim, nikako ne znači da nešto što pripada Jadranu i Mediteranu može samo po sebi biti kvalitetno i imati prednost. Znanstvena prednost, i u ovom i svim drugim slučajevima, bit će usmjerena na izvrsnost i na praktičnu primjenu te izvrsnosti, pripadala ona mediteranskoj ili bilo kojoj drugoj „orijentaciji“.

3.3.6 *Promicati važnost očuvanja prostora – prepoznatljivog obilježja Grada i Sveučilišta*

Cilj je strategije osigurati posebno mjesto u istraživanjima i budućim projektima fizičkom i duhovnom prostoru arhipelaga, zaobalja i Grada u svim njihovim dimenzijama i pojavnostima.

3.3.7 *Oснаžiti i sustavno negovati suradnju s lokalnom zajednicom*

Cilj je Strategije osigurati sustavno dogovaranje o znanstvenim istraživanjima koja su od osobite važnosti za zajednicu te pokrenuti mehanizme sustavne suradnje. Na tom tragu planira se preustrojiti odnosno osnovati razvojno-istraživačke jedinice za prioriteta i dugoročna znanstvena istraživanja.

3.3.8 Intenzivnije sudjelovati u znanstvenim programima EU-a

Cilj je strategije osigurati uvjete za prijavljivanje na međunarodne i EU projekte, osobito one u kojima Hrvatska sudjeluje.

4 Materijalni aspekti izvodivosti Strategije

Osim jedne velike donacije u trenutku osnivanja Sveučilišta (obnova sveučilišne kapele sv. Dimitrija), te dodjele već spomenutih objekata i prostora od Grada i Županije, Sveučilište je uvijek sve svoje operativne i razvojne programa rješavalo sredstvima Ministarstva i sredstvima iz vlastitih prihoda. Postoje važni dijelovi ove strategije za čije ostvarenje nisu potrebna gotovo nikakva sredstva, i drugi koji se ne mogu ostvariti bez pomoći lokalne zajednice i državnog proračuna. Sveučilište će se u svim segmentima i u mjeri svojih mogućnosti osloniti na vlastite snage. Jasno je da se veliki projekti iz ove strategije neće ostvariti izostane li društvena i gospodarska pomoć.

5 Analiza izvodivosti strategije (u prilogu 1)

Da bi se što lakše trasirao put prema izvodivosti Programa, važno je bilo analizirati unutarnje i vanjske čimbenike.

SWOT analiza (kratica od engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), danas općeprihvaćena metoda za identifikaciju pozitivnih i negativnih, unutrašnjih i vanjskih čimbenika pri izradi projektnih zadataka, donosi se u Prilogu 1. ovoga dokumenta.

6 Provedba Strategije (u prilogu 2)

Provedba ciljeva navedenih i opisanih u poglavlju 3 odvijat će se kroz niz aktivnosti prikazanih u tablicama u Prilogu br. 2 ovoga dokumenta

7 Zaključak

Ovaj je dokument prešao dugi put do ovoga trenutka. Nakon prihvaćanja prvoga - moglo bi se slobodno reći - koncepta (siječanj 2008.) za koji je bilo utvrđeno na Senatu da se ne može smatrati strategijom razvitka znanost, pristupilo se izboru Povjerenstva za znanost, koje je trebalo izraditi ovu strategiju. Nakon demokratski provedene rasprave (internetski portal Sveučilišta, primjedbe pojedinaca i odjela, tematska sjednica svih stručnih vijeća), došlo se do dokumenta u ovom obliku u kojemu ga sada predstavljamo Senatu. Odlučili smo se da *Analizu izvodivosti Strategije* i *Provedbu* izdvojimo iz same strategije u užem smislu, jer su to dijelovi, osobito Provedba, koji su podložni mnogim promjenama.

Iz svega što je izneseno jasno proizlazi da za sada ne postoje uvjeti na Sveučilištu koji bi omogućili potpuno odvajanje znanstvenih istraživanja od nastavnoga procesa. Mada je na razne načine poželjno da se oni ne odvajaju, ostaje činjenica da je samostalni znanstveni rad na Sveučilištu nedostatan razvijen. Strateško je opredjeljenje Sveučilišta i ove Strategije da takav odnos između istraživanja i obrazovanja treba i unaprijediti i mijenjati. Taj je stav u Strategiji iskazan u projektu osnivanje posebnih (od nastave djelomično ili potpuno odvojenih) istraživačkih centara i instituta za sva područja znanstvenih istraživanja koja se prakticiraju na sveučilištu.

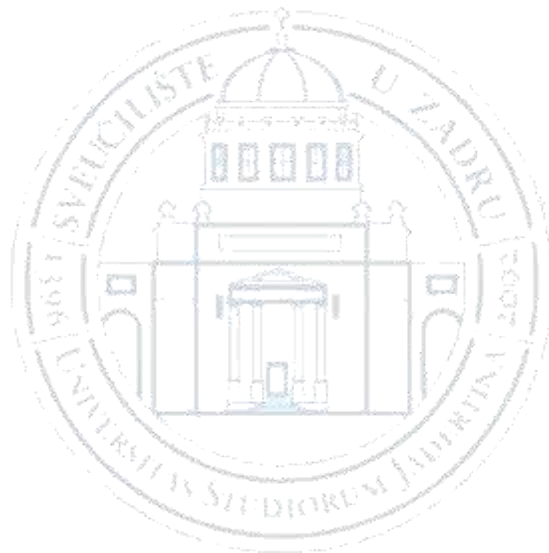
Drugo važno polje znanstvenog i obrazovnoga rada je unaprjeđenje poslijediplomskih i doktorskih studija kojih za sada nema dostatan broj. Postoje značajni potencijali na Sveučilištu koji bi trebali odgovoriti tome zahtjevu, ali za sada to nije slučaj. Ograničavajući su čimbenik pokretanja novih studija i nedostatna materijalna sredstva za plaćanje i ugošćivanje stranih nastavnika (iz inozemstva i domovine) koji bi tim studijima dali međuinstitucionalni i međunarodni karakter. U tom istom kontekstu, treba spomenuti nezadovoljstvo - na nacionalnoj razini - s postojećom valorizacijom, organizacijom i distribucijom sredstava za znanstvene projekte, koji su od iznimne važnosti upravo za postojanje doktorskih studija.

Strategija razvitka znanosti na Sveučilištu orijentirana je i prema gradu Zadru i njegovom prirodnom okruženju. Znanstvena suradnja s Gradom nije na zadovoljavajućoj visini (donekle je izuzetak Opća bolnica i njezin znanstveni kadar). Povezanost s privrednim subjektima također je nedostatna i često nepostojeća. Otvaranjem Sveučilišta prema novim znanstvenim područjima (prirodnim, tehničkim i biomedicinskim) tu bi suradnju trebalo znatno unaprijediti. Što se tiče prirodnog i kulturnog okruženje, osobito gustog i zapuštenog arhipelaga, Strategija donosi niz prijedloga za njegovu valorizaciju i integraciju u sustav znanstvenih istraživanja.

Strategija osobito upozorava na mnoga infrastrukturna pitanja koja stoje u tijesnoj vezi s razvitkom znanosti, bilo da je riječ o prostornim ili čisto tehničkim potrebama koje prate suvremeni razvitak. Prvi korak u tom smjeru je učinjen (prihvaćen projekt Sveučilišne knjižnice), no predstoje mnogi drugi koji se neće moći učiniti bez pomoći lokalne zajednice i države (izgradnja Knjižnice, izgradnje novog Studentskoga doma i restorana, uređenje stare Tehničke škole, dovršetak Novoga Kampusu...)

Realnost ekonomskih i društveni kretanja ne ostavlja mnogo prostora za prijedloge i rješenja koja su iznesena u Strategiji, osobito kada je riječ o materijalnim resursima. No, to nikao ne znači da ovakve dokumente nije potrebno raditi, tim više što se oni mogu (i moraju) redovito prilagođavati realnom stanju činjenica. Sveučilište zna u kojem smjeru želi i treba ići. Ostvarenje strateških ciljeva će se morati prilagoditi i našim kapacitetima za promjene i objektivnim okolnostima.

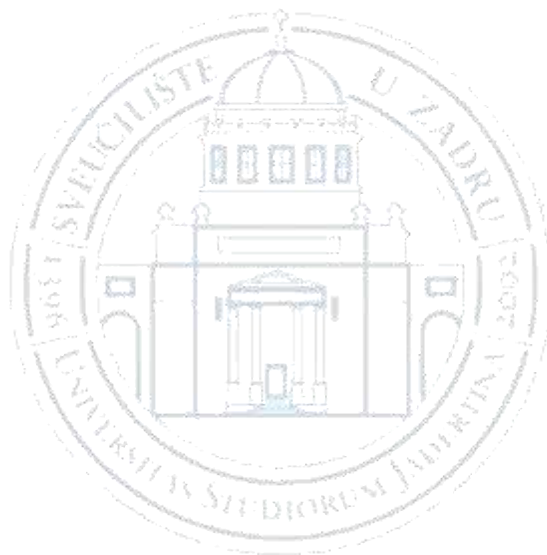
Na koncu, sama činjenica da je izrada ove strategije materijalno i organizacijski potpomognuta jednim *Tempus-projektom* (CRBC), koji financira Europska Unija, govori da pred europske fondove nećemo više moći dolaziti bez strateških dokumenata. Potpuno je jasno da svoje razvojne programe ne radimo zbog Europe nego zbog sebe (prvi je dokument donesen u trenutku kad autor ovih redaka još nije ni znao za *Tempus* potporu). No, želimo li stvarno u Europu kao suvereni i ravnopravni u vrijednostima koje dijelimo s Europom i na koje se često pozivamo, onda moramo prihvatiti i to da je usklađivanje ponašanja (ovdje izrada strategija) dio tih vrijednosti i dio te pripadnosti. Ova je strategija prilog tome stavu.



8 PRILOZI

Prilog 1 - SWOT analiza izvodivosti strategije

Prilog 2 - Provedba



8.1 Prilog br. 1. - SWOT analiza izvodivosti strategije

SWOT analiza izvodivosti strategije	
Snage	Slabosti
Tradicija Integrirano sveučilište Studijski programi Dobra organizacija u nekim područjima Postojeći kadar, osobito znanstveni pomladak Priljev novih znanstvenika Mali broj studenata Spremnost na promjene Lokacija Jadranska orijentacija Suradnja s lokalnom zajednicom	Usitnjenost znanstvenih projekata Pomanjkanje kolaborativnih projekata Pomanjkanje lokalnih projekata Nedostatak znanstvenih centara i instituta Loša organizacija u nekim područjima Vežanost znanstvenih istraživanja uz studije Mali broj novih doktorskih studija Trajni nedostatak kadra Nedostatak znanstvenih novaka Slaba uključenost studenata u znanstveni rad Nedostatna infrastruktura Nedostatna literatura
Mogućnosti	Prepreke
Centralna pozicija Zadra na Jadranu Odlična prometna infrastruktura Povoljno prirodno-geografsko okruženje Znanstvene institucije (arhivi, knjižnice) Kulturno-umjetničko okruženje Veliko i raznoliko etnološko nasljeđe Pripadnost gradu i županiji	Permanentne promjene u odnosu prema znanstvenim istraživanjima Novoizgrađen odnos prema Sveučilištu Novi sustav financiranja Položaj u odnosu na druga sveučilišta Ugroženost resursa Nepripremljenost za međunarodno okruženje

8.1.1 Snage

8.1.1.1 Tradicija

Zadarsko sveučilište *Studium generale Sancti Dominici* je prvo sveučilište utemeljeno na hrvatskom tlu (1396). Njegove su diplome bilo istovrijedne sa svim diplomama koje su izdavala sveučilišta toga doba (Bobonja, Sorbona, Prag...). Isto tako, Zadarsko sveučilište ponosi se tradicijom prvog dislociranog visokog učilišta na teritoriju bivše SR Hrvatske;

8.1.1.2 Integrirano sveučilište

Sveučilište u Zadru je najveće potpuno integrirano sveučilište u Republici Hrvatskoj, a po broju zaposlenih druga po veličini radna zajednica u Zadru. Godišnji proračun za godinu 2008. iznosio je 126.000.000 kn. Ukupan broj zaposlenih u nastavi i svim službama je 484, a tom broju treba dodati i 29 zaposlenih u dvije tvrtke u sastavu Sveučilišta.

Na Sveučilištu djeluju 23 odjela i tri istraživačka centra, Jedan odjel čeka dopusnicu za rad od Nacionalnog vijeća i MZOŠ-a. Unutar Sveučilišta su još Centar za studentski sport i tjelovježbu, Centar za strane jezike i Studentsko savjetovalište. Na čelu Uprave je rektor s četiri prorektora. Osim redovitih organizacijskih jedinica, na Sveučilištu još djeluju uredi za znanost, odnose s javnošću, promicanje kvalitete rada, međunarodnu suradnju, izdavačku djelatnost, primjenu ETCS-a.

8.1.1.3 Studijski programi

Veliki izbor studijskih programa na preddiplomskim, diplomskim i doktorskim studijima. Veliki broj dvopredmetnih kombinacija (105 ukupno) pogodan je za interdisciplinarna istraživanja. S obzirom na humanističku, društvenu i prirodnu profiliranost Sveučilišta i s obzirom na fizički prostor kojemu je Sveučilište u središtu, interdisciplinarni programi su sam smisao orijentacije Sveučilišta.

Sveučilište ne želi ponavljati programe u kojima su druga hrvatska sveučilišta ili njihovi studiji stekli znanstvenu afirmaciju, već popunjavati prostor koji se otvara u okviru njegove integrirane strukture, njegove polivalentne orijentacije i njegove specifične (fizičke) lokacije, koja je od pamtivijeka bila najveća zadarska posebnost, kako nekada na razini političkih i društvenih funkcija te gospodarstva, tako danas, na razini znanstvenih istraživanja i visokog obrazovanja. U tom smislu, u posljednjih nekoliko godina, pokrenuti su novi, privlačni i tržištu rada potrebni studiji. Za sve nove studije odreda, pri upisima, apliciralo dvostruko i trostruko više kandidata od odobrene kvote.

8.1.1.4 Dobra organizacija u nekim područjima

Dobro organizirani odjeli, prije svega jednopredmetnoga modela organizacije, uspjeli su, bez obzira na znanstveno područje i na vrijeme utemeljenja, postići zapažene rezultate i efikasno se uključiti u nove znanstvene trendove.

8.1.1.5 Postojeći kadar

U znanstveno-istraživačkom i nastavnom radu zaposleno je ukupno 361 djelatnika, 145 doktora znanosti (110 u znanstveno-nastavnim zvanjima) i 62 magistra, 121 asistenta i 30 znanstvenih novaka. Ostali su lektori, viši lektori, predavači, viši predavači i profesori visokih škola. Sveučilište ima, zajedno s nastavnicima u znanstveno-nastavnim zvanjima, 207 djelatnika s titulom doktora i magistra Gotovo svi ostali asistenti i novaci, bez stečenih znanstvenih titula, polaznici su poslijediplomskih ili doktorskih studija.

8.1.1.6 Priljev novih znanstvenika

Sveučilište u Zadru je očito postalo poželjnim mjestom za znanstveni rad i život s obzirom na to da su u posljednjih pet godina zaposlene 44 osobe s doktoratom, koje nikada prije nisu bile djelatnici Filozofskoga fakulteta ili Sveučilišta u Zadru, a da ih je u istom tom razdoblju sa Sveučilišta otišlo samo jedanaest u istom statusu (od toga sedam na novoosnovani Filozofski fakultet u Split). Ovo je nova pojava koju treba ozbiljno pratiti. Ona se očito uklapa u opći trend privlačnosti Grada. Prema podacima PU zadarske, od 2001. do 2008. u Zadar se doselilo 18.200 osoba, a posljednje tri godine 4080, samo iz inozemstva.

Tome treba dodati i relativno veliki broj hrvatskih znanstvenika, povratnika iz inozemstva (jedanaest u posljednjih pet godina), te veliki broj asistenata i znanstvenih novaka (150) od kojih je trećina magistrirala a gotovo svi ostali pripremaju doktorate.

8.1.1.7 Mali broj studenata

Relativno mali broj studenata (4.477 bez apsolenata iz starog programa) s obzirom na mogućnosti izbora što bi u predvidivoj budućnosti trebalo otvoriti mnogo više prostora za individualni rad sa studentima;

8.1.1.8 Spremnost na promjene

Unatoč otporima i nerazumijevanju, spremnost većine znanstveno-nastavnog kadra (osobito mladih) da su neophodne promjene u organizaciji znanstveno-istraživačkoga rada;

8.1.1.9 Lokacija

Izvanredna lokacija tzv. Starog kampusa, Rektorata i Citadele, koja, unatoč tome što sama po sebi ne utječe na kvalitetu znanstvenog rada, izaziva golem interes domaćih i stranih učenjaka za zadarsko sveučilište i boravak na njemu; dobra prostorna rješenja za budućnost (u tijeku je obnova Tehničke škole, u neposrednoj blizini, za potrebe društvenih studija);

Kompleks sadašnjeg i budućeg Novog kampusa na prostoru vojarne F. Lisice (11 hektara). U ovom trenutku na toj je lokaciji smješteno nekoliko odjela i studentski dom (207 ležaja); Novi kampus je središnji razvojni prostorni projekt koji će se realizirati tijekom sljedećih 20 godina. U njemu će se do zavidne razine uobličiti i restrukturirati nedostajući ili nedovoljno kvalitetni sadržaji (sveučilišna knjižnica, studentski dom i restoran, novi prostori za nastavu i istraživanje, ostali prateći objekti studentskoga standarda);

8.1.1.10 Jadranska orijentacija

Osmišljavanje specifičnih zadarskih, jadranskih i mediteranskih projekata; Novo znanstveno-istraživačko središte u Jazinama;

Širenje na arhipelag i u zaobalje. Glavni grad zadarskog arhipelaga oduvijek je bio sam Zadar, koji mu na neki način stoji u središtu. I u administrativnom smislu, veliki dio zadarskih otoka spada pod gradsku upravu. Demografska tragedija ovoga arhipelaga, ali i zaobalja, učinila je da se on stoljećima nije mijenjao i da se nebriga za njega – zbog očuvanosti prirodne i velikim dijelom kulturne baštine – pretvorila u njegovu prednost, u prostor na kojemu Sveučilište želi aktivno djelovati sa svojim programima;

8.1.1.11 Suradnja s lokalnom zajednicom

Kvalitetna suradnja s Gradom i Županijom u rješavanju programskih, prostornih i drugih pitanja.

8.1.2 Slabosti

8.1.2.1 Usitnjenost znanstvenih projekata

Znanstveni projekti i programi na nacionalnoj i sveučilišnoj razini previše su usitnjeni, te je način njihova odobravanja i financiranja neodgovarajući. Trenutačne znanstveno-istraživačke aktivnosti na Sveučilištu provode se kroz 50 znanstveni projekt MZOŠ-a, sedam programa i nekoliko međunarodnih znanstvenih (uglavnom individualnih) projekata. Svaki drugi nastavnik u znanstveno-nastavnom zvanju voditelj je znanstvenoga projekta na Sveučilištu, a neki među njima suradnici su i na projektima svojih kolega.

8.1.2.2 Pomanjkanje kolaborativnih projekata

Na Sveučilištu praktično nema kolaborativnih projekata interdisciplinarnog karaktera s velikim brojem različito profiliranih znanstvenika i sa znatnim materijalnim sredstvima. Ovo je opće slabo mjesto hrvatskoga znanstvenoga sustava;

Premali broj projekata u suradnji s drugim sveučilištima, Europskom unijom i općenito subjektima izvan Sveučilišta;

8.1.2.3 Pomanjkanje lokalnih projekata

Mali broj znanstvenih projekata koji se bave istraživanjem zadarskog prostora na bilo kojoj razini (prirodnoj, vremenskoj, duhovnoj, materijalnoj, ...);

Nedostatnost znanstvenih i bilo kakvih drugih projekata u suradnji s gospodarstvom, Razvojnomoj agencijom, društvenom zajednicom, Gradom i Županijom;

8.1.2.4 Nedostatak znanstvenih nenastavnih ustanova

Slaba i za sada jedva prepoznatljiva samostalna (nenastavna) komponenta Sveučilišta: samo tri znanstvena centra s troje zaposlenih, bez sveučilišnih instituta, zavoda i drugih institucionalnih oblika znanstvene organiziranosti;

8.1.2.5 Neujednačena organiziranost

Dio starih, prije svega humanističkih studija, nije uspio, često iz objektivnih razloga, izgraditi svoj zajednički obrazac znanstvenoga rada na Sveučilištu. Neki stari društveni studiji, a osobito novi društveni i prirodni, u tome su vrlo uspješni te ne mogu prihvatiti odgovornost - koja se često imputira njima i Upravi - za slabiju organizaciju znanstvenoga rada, osobito u humanističkim područjima. Treba reći da mnoge mogućnosti koje su ipak postojale, nisu nikada iskorištene.

8.1.2.6 Ovisnost o studijima

Ovisnost znanstvenoga rada o postojanju studija. Stanje znanstvenih istraživanja na Sveučilištu u strogoj je vezi s nastavnim karakterom ustanove. Gotovo svi znanstvenici su ujedno i nastavnici i opterećeni nastavom, osobito od uvođenja bolonjskoga načina studiranja;

8.1.2.7 Poslijediplomski studiji

Na osam poslijediplomskih studija i jednom reformiranom (doktorskom) upisalo se 458 studenata od čega je 64 magistriralo, a 46 doktoriralo. Konačni rok za završetak poslijediplomskih studija po starom programu je 2011. godina. Studij je zbog različitih razloga napustio 198 studenata, a preko dvije stotine je zatražilo i dobilo pravo na produljenje studija i/ili odlaganje predaje magistarskoga ili doktorskoga rada.

Nakon donošenja odluke o provedbi bolonjskoga procesa i po tom modelu organizacije doktorskih studija, svi do tada postojeći poslijediplomski studiji na Sveučilištu su prestali upisivati nove kandidate. U ovom trenutku Sveučilište provodi *po bolonji* dva doktorska studija samostalno i tri u suradnji s hrvatskim sveučilištima. Pripremaju se programi za još nekoliko studija.

Osobit je problem i za studente i za Sveučilište financiranje poslijediplomskih studija (sada doktorskih). Nakon potpisivanja aneksa *Kolektivnog ugovora*, vezanog za plaćanje školarina, Ministarstvo je dalo naputak Sveučilištima da se svim studentima poslijediplomskih/doktorskih

studija, koji su ujedno i zaposlenici Sveučilišta, moraju platiti troškove studiranja. Te će troškove refundirati Ministarstvo postupno.

(To je golemo opterećenje za Sveučilište u Zadru. U tom kontekstu, također, nije jasno zašto mogu funkcionirati poslijediplomski (nebolonjski) studiji na Sveučilištu u Zagrebu, iako je jasna odluka o njihovu ukidanju, i hoće li magisteriji i doktorati stečeni na tim, pravno upitnim, studijima, biti valjani? Ovo stanje izravno utječe na one koji se drže donesenih propisa i Zakona, a to je, ovaj put, Sveučilište u Zadru. S jedne strane blijedi znanstveno-nastavna aktivnost Sveučilišta i gube se prihodi, a s druge, naši doktorandi opterećuju financijski sebe i Sveučilište).

8.1.2.8 Manjak kadra

Kronično pomanjkanje kadrova, osobito nakon prelaska na bolonjski način studiranja i pokretanja velikoga broja preddiplomskih i diplomskih programa. Prezauzetost nastavom (osobito asistentata i novaka), otvara mnogo pitanja u pogledu njihova statusa i napredovanja te, općenito, kvalitete istraživanja;

8.1.2.9 Slaba uključenost studenata u znanstveni rad

Najmanje što se može reći jest da su studenti nedovoljno uključeni u oblike znanstvenoga rada, bilo da je riječ o izravnoj suradnji s nastavnikom, bilo da je riječ o organiziranim znanstvenim aktivnostima (projekti, časopisi, terenska istraživanja...) Projekti Studentskog zbora su pretežito društveno i kulturološki usmjereni. Objektivna je činjenica da ne postoje ni dovoljno dobri tehnički uvjeti za studentski znanstveni rad.

8.1.2.10 Nedostatna infrastruktura

Veliki prostorne teškoće unatoč permanentnom širenju Sveučilišta na nove lokacije i izgradnju Novog kampusa u perspektivi, osobito u domeni prirodnih i tehničkih znanosti gdje su potrebni, tehničkim pomagalicama, dobro opremljeni prostori;

Jedini prostor koji je bio u početku namijenjen samo znanstvenom radu, adaptirani je bivši Studentski dom. On se danas samo djelomično koristi za znanstveni rad, jer je u istoj zgradi privremeno smješten Studij ekonomije i administrativni prostor Studija sestrinstva. Najvećem broju znanstvenika radne sobe služe kao prostor za znanstveni rad, što mnogima ne predstavlja veliki problem s obzirom na prirodu projekata, ali ni dobro rješenje.

8.1.2.11 Nedostatna literatura

Unatoč relativno dobroj opskrbljenosti knjižnica, veliki manjak priručnika i skripta za neposredne potrebe. Nedovoljna opskrbljenost studenata i nastavnika digitalnim pomagalicama.

8.1.3 *Mogućnosti*

8.1.3.1 Geografsko okruženje

Izvanredno prirodno-geografsko (klimatsko, reljefno i drugo okruženje) s velikim brojem sunčanih dana u godini i blagim utjecajem mora. Veliki arhipelag, veliki broj nacionalnih parkova u okruženju;

Raznoliko i jedinstveno prirodno nasljeđe. U krugu od 90 km nalazi se sedam nacionalnih parkova ili parkova prirode (Kornati i Telašćica na moru, Vransko jezero, Krka, Paklenica, Sjeverni Velebit i Plitvice, na kopnu);

Najgušći i najbrojniji arhipelag na Mediteranu. Zajedno sa šibenskim otocima i Kornatima čini jedinstvenu geografsku cjelinu od 540 otoka. Neki su od njih trajno naseljeni. No, riječ o malim naseljima, koja iako demografski osiromašena, predstavljaju golim rezervoar znanja i vještina;

Dobro poribljeno podmorje s bezbrojnim uzvisinama, promjenama dubine, bracima, melama i sikama. Povijesni akvatorij hrvatskoga ribarstva (Telašćica, Molašćica, Kornati, Sakarun, Levrnaka...); Podmorje čuva i velik broj artefakata iz minulih razdoblja (brodolomi);

Najveća agrarna površina na istočnoj obali Jadrana u zaleđu grada – Ravni kotari. Okosnica poljoprivredne, povrtlarske, voćarske i vinogradarske proizvodnje. Sada u teškom i zapuštenom stanju s mnogo porušenih objekata, ponegdje s minskim poljima, ali i s velikim brojem utvrda (također u teškom stanju): Novigrad, Obrovac, Stari Obrovac, Bojnik, Sv. Mihovil, Vrana, Kličevica, Kula Jankovića i druge;

Vrlo kvalitetna fizička povezanost sa svijetom (autocesta, željeznica, zračna luka, trajektna veza s Italijom, nova trajektna luka (u izgradnji);

8.1.3.2 Znanstveno okruženje

Za znanstveni rad podobno okruženje: najvažniji Državni arhiv u Hrvatskoj, velika znanstvena knjižnica s velikim brojem starih i rijetkih primjeraka, nadbiskupijska i veliki broj samostanskih knjižnica; povijesna baština potvrđena u arhivskoj građi, najdugovječnijeg glavnog grada na tlu Hrvatske: sjedište Liburna, Rimljana, Bizanta, Venecije, Francuske uprave, Austrije; Kompleksna jezična, glagoljaška, dijalektalna, onomastička i leksička baština različitih jezičnih provenijencija, potvrđena u pisanim potvrdama i još živućim govornicima (osobito) na otocima i u zaobalju;

8.1.3.3 Kulturno-umjetničko okruženje

Golemo kulturno i umjetničko okruženje i spomenička baština, koja se predstavlja doslovno u svim umjetničkim stilovima od antike do moderne umjetnosti, i to počesto s najreprezentativnijim primjercima u nas (Sveti Donat, Katedrala, Zlato i srebro Zadra, Raka svetoga Šime, Morske orgulje ...)

Vrlo prepoznatljiva crkvena umjetnička, liturgijska i glazbena baština (osobito glagoljaško pjevanje). Zadar je sjedište jedne od najstarijih biskupija na hrvatskom tlu;

Velika kazališno-interpretativna tradicija predstavljena u postojanju i dostignućima jednog od najpoznatijih i najuspješnijih kazališta u Hrvatskoj – Kazališta lutaka Zadar;

8.1.3.4 Pripadnost gradu i županiji

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 stakla, novi bazeni, nove interpolacije i veliki broj bivših vojnih objekata prenamijenjenih za društvene potrebe; velike mogućnosti za iskazivanje životnih stilova;

Bogata gospodarska tradicija, nekada i danas najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj (*Maraska, SAS, Tankerkomerc, Tankerska plovidba...*). *Tankerska plovidba* je jedna od rijetkih tvrtki hrvatske trgovačke mornarice koja je preživjela privatizaciju i posluje uspješno.

Bogata sportska tradicija i sportska sadašnjost. Legendarni Košarkaški klub Zadar koji je u teškim povijesnim trenucima, igrao, osim sportsku, i značajnu društvenu snagu u čuvanju nacionalnog identiteta. Danas odlična sportska infrastruktura (velika moderna dvorana, bazeni, veslački i jedriličarski poligoni...);

Veliki broj izvanredno lociranih i danas napuštenih objekata (vojarni, starih škola, zadružnih domova, raznih drugih objekata u društvenom vlasništvu, bivših postrojenja ili tvornica) koji se lako mogu adaptirati za istraživačke potrebe;

Grad bez teške i zagađivačke industrije s moderno riješenim sustavom odvodnje otpadnih voda;

Nakon Zagreba, hrvatski grad s najvećim priljevom novoga stanovništva, osobito mladog i visokoobrazovanog. To potvrđuje i priljev novih kadrova na Sveučilište. Isto tako, prema posljednjim anketama, na prvom mjestu po privlačnosti za trajni boravak;

8.1.4 Prepreke

8.1.4.1 Nepovoljno okruženje

Veliko nepovjerenje u institucije. Stalne promjene zakona i propisa. Nepripremljeni 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.

8.1.4.2 Odnos prema Sveučilištu

Još uvijek, unatoč promjena, u dijelu javnosti i dijelu upravljačkih struktura, prisutan nedefiniran stav prema Sveučilištu i njegovim djelatnicima, koje se doživljava, s jedne strane, kao nedovoljno angažirane, a s druge, kao elitističko društvo u koje se teško uključiti;

Podijeljenost društvene zajednice općenito i lokalne posebno o ulozi koju bi trebalo igrati Sveučilište. Nepovjerenje, unatoč deklarativnoj podršci, u znanost i rezultate znanstvenih istraživanja.

8.1.4.3 Novi sustav financiranja

Strah da će "tržišna" orijentacija u istraživanju, obezvrijediti slabo profitabilna znanstvena područja (humanistička i društvena), iako su u njima, upravo u Zadru, postignuti znanstveni rezultati od prvorazrednog nacionalnog interesa.

8.1.4.4 Položaj u odnosu na druga sveučilišta

Unatoč postojanju sve većeg broja sveučilišta u Hrvatskoj, ostaje i dalje činjenica da tri nova jadranska sveučilišta (Pula, Zadar i Dubrovnik) čine tek mali dio ukupnoga nacionalnoga znanstvenoga potencijala, što se prešutno zloupotrebljava od strane "velikih" da se ovim sveučilištima namjeni uloga "škola za obrazovanje kadrova", bez znanstvene komponente.

8.1.4.5 Ugroženost resursa

Velika opasnost da se pod pritiskom investitora izgube dragocjeni prirodni i kulturni resursi, koji oduvijek daju pečat i osnovu zadarskom sveučilištu.

8.1.4.6 Priljev stanovništva

Veliki priljev novoga stanovništva (18.200 u posljednjih sedam godina) otvara, osim velikih mogućnosti, i stanovite prijetnje;

8.1.4.7 Nepripremljenost za međunarodno okruženje

Nedovoljna pripremljenost i obrazovanost na svim razinama, kako sveučilišne tako i lokalne zajednice za uključivanje u međunarodnu razmjenu, europske programe i projekte.

8.1.4.8 Nedostatak znanstvenih novaka

Netransparentni kriteriji po kojima se programima/projektima odobravaju novačka mjesta. Potpuno je evidentno da sva sveučilišta/instituti u toj distribuciji ne sudjeluju ravnopravno. Osim kriterija za izbor novaka, Ministarstvo mora izraditi i kriterije za raspodjelu, koji će na transparentan način uključiti/isključiti sve zainteresirane. U posljednjih pet godina Sveučilištu je odobreno 28 novačkih mjesta.



8.2 PRILOG br. 2. Provedba

Provedba ciljeva navedenih u Strategiji.

Aktivnost 1	Organizacijsko i programsko povezivanje odjela
Vrijeme provođenja:	Do kraja ak. godine 2011./ 2012.
Opis aktivnosti:	Programsko povezivanje mnogih odjela na organizacijskoj razini (možda i ujedinjavanje). Na ovaj će se način stvoriti mnogo „slobodnog vremena“ za individualni rad sa studentima i bavljenje znanosti.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava, a posebno rektor i prorektor/ica za nastavu u suradnji s pročelnicima odjela Kvalitetnija osnova za znanstveno-istraživački rad
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Promjene u organizacijskoj strukturi Sveučilišta i učinkovitija organizacija nastave.
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Redovni rad uprave i pročelnika,

Aktivnost 2	Racionalizacija nastave povezivanjem nastavnih sadržaja
Vrijeme provođenja:	Do kraja ak. godine 2010./2012.
Opis aktivnosti:	Identifikacija kolegija koji se predaju na različitim odjelima i u različitim programima na sličan način i sa sličnim sadržajem. Objedinjavanje takvih kolegija radi racionalnijeg korištenja resursa. Oslobađa se vrijeme za rad sa studentima i za znanstveni rad
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava i prorektor za nastavna pitanja u suradnji s pročelnicima odjela.
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Smanjeno ukupno nastavno opterećenje i oslobađanje vremena za znanstveni rad Veliki broj „uštedjenih“ sati
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Redovni rad uprave i pročelnika,

Aktivnost 3	Prijedlog uređenja obvezujućih kombinacija dvopredmetnih studija
Vrijeme provođenja:	ožujak 2010.
Opis aktivnosti:	Uređenje (definiranje) mogućih obvezujućih kombinacija na dvopredmetnim studijima.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava i prorektor za nastavna pitanja, pročelnici i ECTS koordinatori
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Elaborat o usklađenosti studija
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Redovni rad uprave i pročelnika,

	IT resursi
--	------------

Aktivnost 4	Prema jednopredmetnosti
Vrijeme provođenja:	ak. godine 2013./2014.
Opis aktivnosti:	Usmjeravanje dvopredmetnih studija prema jednopredmetnima, s različitim modulima (unutar bivše dvopredmetnosti).
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava i prorektor za nastavu, pročelnici i ECTS koordinatori
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Elaborat o nastavnim programima
Potrebni resursi:	IT resursi

Aktivnost 5	Osvremenjivanje nastave
Vrijeme provođenja:	trajno
Opis aktivnosti:	Uvođenje novih tehnologija (informatičke, multimedijalne); razvoj arhiva, digitalnih knjižnica; uspostavlja se sustava automatskih ispita i praćenja rezultata kako bi se racionaliziralo vrijeme utrošeno na nastavne aktivnosti.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava i prorektor za organizacijska pitanja sa suradnicima
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Nove tehnologije i metode u nastavi i širina njihove primjene
Potrebni resursi:	Edukacija nastavnika po godišnjoj stopi uključenosti od 20% Sredstva za organizaciju radionica – godišnje cca 100.000,00 HRK Sredstva za modifikaciju i održavanje softvera za učenje na daljinu – godišnje cca 60.000,00 HRK

Aktivnost 6	Osnivanje sveučilišnih instituta
Vrijeme provođenja:	trajno
Opis aktivnosti:	Formiranje najmanje četiri sveučilišna istraživačka instituta za četiri glavna područja istraživanja (humanističke, društvene, prirodne i tehničke znanosti), te unutar njih više znanstvenih specifično profiliranih centara. Neki od njih gradili bi svoje programe zajedno s lokalnom zajednicom i gospodarstvom, širom i međunarodnom znanstvenom zajednicom.
Tim koji provodi i odgovornost:	Rektor, prorektor za znanost i razvoj i Povjerenstvo za znanost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Pravni dokument o osnivanju i djelovanju instituta Broj formiranih sveučilišnih instituta i njihova znanstvena produkcija
Potrebni resursi:	Prostorni i ljudski resursi, oprema Financijski resursi: sveučilišni, nacionalni i međunarodni izvori

Aktivnost 7	Očuvanje i podizanje znanstvene produkcije u području humanističkih i društvenih znanosti
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Potpora znanstvenoj djelatnosti u području humanističkih i društvenih zbog očuvanja svoje prepoznatljivosti stečene upravo na ovim područjima.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost i Povjerenstvo za znanost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Analiza znanstvene produkcije u područjima humanističkih i društvenih znanosti, Publiciranje radova u inozemnim izdanjima i na e-medijima, Tematski zbornik najboljih objavljenih radova / dostignuća u jednoj godini,
Potrebni resursi:	IT oprema Ljudski resursi (prikupljanje i održavanje baze) Međ. fin. izvori + sredstva Sveučilišta

Aktivnost 8	Pokretanje aktivnosti u novim znanstvenim područjima
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Potpora novim studijima i znanstvenicima iz dosad nezastupljenih ili nedovoljno zastupljenih područja zbog novih potreba studenata, Grada, regije i društva općenito.
Tim koji provodi i odgovornost:	Rektor i prorektori za studentska pitanja i znanost Pročelnici odjela
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Novi nastavni programi nove znanstvene aktivnosti (Interdisciplinarni projekti)
Potrebni resursi:	Prostor Kapitalna oprema Ljudski resursi

Aktivnost 9	Praćenje potreba društva za novim studijima i novim istraživanjima
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Suradnja s gospodarstvom, lokalnom upravom i alumnima radi utvrđivanja njihovih potreba za rezultatima nastave i znanstvenog rada.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava i buduće tijelo Sveučilišta za suradnju sa gospodarstvom
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Tijelo Sveučilišta za suradnju sa gospodarstvom, Prateća legislativa, prateći elaborati i projekti
Potrebni resursi:	Ljudski resursi

Aktivnost 10	Internacionalizacija Sveučilišta
Vrijeme provođenja:	Trajno

Opis aktivnosti:	Znanstvena mobilnost studenata i istraživača, izrada i promoviranje zajedničkih međunarodnih projekata, zajedničkih programa diplomskih i doktorskih studija, svih drugih oblika znanstvene i svake druge suradnje
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava, prorektor i ured za međunarodnu suradnju, povjerenstva za kvalitetu i znanost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Broj međunarodnih projekata – najmanje jedan novi godišnje Broj međunarodnih konferencija organizator/suorganizator kojih je Sveučilište (ostvariti do 2014.) – najmanje dvije godišnje Uključenost znanstvenika u uredništva međunarodnih časopisa – postići do 2014. uključenost 50% znanstvenika Broj združenih diplomskih studija – postići da do 2014. Sveučilište u odnosu na sve studijske programe koje nudi ima bar 5% združenih studija Broj združenih doktorskih studija – postići da do 2014. Sveučilište u odnosu na sve studijske programe koje nudi ima bar 10% združenih studija Broj znanstvenih radova u A1 časopisima – postići da se do 2014. dijelovi bar 50% doktorata obranjenih na Sveučilištu, objave u inozemnim, A1 časopisima.
Potrebni resursi:	Sredstva potrebna za preliminarne radne sastanke i posjete u svrhu pripreme zajedničkih programa i projekata – 0,2% ukupnog proračuna Sveučilišta Godišnje investicije u organizaciju međunarodnih konferencija – 0,1% ukupnog proračuna

Aktivnost 11	Definiranje znanstvenih prioriteta hrvatskoga Jadrana
Vrijeme provođenja:	studeni 2009.
Opis aktivnosti:	Bolje prepoznavanje pripadnosti zadarskoga sveučilišta jadranskom prostoru i odraz toga u znanstvenim projektima. Uključivanje Sveučilišta preko Ministarstva znanosti u programe i projekte Unije za Mediteran.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost i povjerenstvo za znanost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Poziv prorektorima za znanost jadranskih sveučilišta Okrugli stol o znanstvenim prioritetima hrvatskoga Jadrana – dokument (prezentacija odabranih prioriteta)
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Prostor

Aktivnost 12	Formiranje znanstvene koordinacije jadranskih sveučilišta
Vrijeme provođenja:	Rujan 2010.
Opis aktivnosti:	Povezivanje s drugim hrvatskim jadranskim sveučilištima radi formiranja zajedničke organizacije znanstvenog rada, transfera tehnologija, zajedničkih doktorskih studija i pokretanja zajedničkih projekata
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor i povjerenstvo za znanost
Rezultati i	Dogovorena zajednička suradnja.

pokazatelji uspješnosti:	Novi zajednički projekti i aktivnosti
Potrebni resursi:	Zajednički domaći i međunarodni projekti

Aktivnost 13	Provedba znanstvenog, obrazovnog i tehnološkoga programa <i>Arhipelagos</i>
Vrijeme provođenja:	2009. - 2014.
Opis aktivnosti:	Izrada izvedbenoga programa i rasporeda aktivnosti Imenovanje Programskog odbora Formiranje konzorcija zainteresiranih partnera Uspostava partnerskih odnosa s vlasnicima objekata javne namjene; s predstavnicima lokalnih zajednica, s predstavnicima Grada, Županije i gospodarskih subjekata Pokretanje postupka za dobivanje napuštenih i neiskorištenih objekata javne namjene na otocima i zaobalju Uključivanje u projekte EU i druge projekte Pokretanje prvih programom zacrtanih aktivnosti Nabava broda i druge opreme za potrebe znanstvenih istraživanja
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost s Programskim odborom, Upravom i zainteresiranim subjektima.
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Izrađen izvedbeni program Formiran Programski odbor i konzorcij zainteresiranih partnera Potpisan konzorcijski ugovor između svih zainteresiranih partnera Sudjelovanje u znanstvenim projektima Dobivanje u vlasništvo ili koncesiju napuštenih javnih objekata Nabavljen i opremljen brod za znanstvena istraživanja
Potrebni resursi:	Prostorni resursi (I faza: obnova zgrada) Ljudski resursi Oprema

Aktivnost 14	Poticanje barem trenutne razine prirodne očuvanosti zadarske regije
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Potporna i davanje prioriteta znanstvenim i drugim projektima koji su svojim sadržajem i ciljem vezani za prirodno, povijesno, duhovno i kulturno okruženje u kojem Sveučilište djeluje
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Sveučilišta sa udrugama i institucijama koje brinu o zaštiti prostora
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Izgrađena svijest o specifičnosti i očuvanosti zadarskog otočnog, obalnog i zaobalnog prostora
Potrebni resursi:	Ljudski resursi

Aktivnost 15	Formiranje istraživačkoga centra <i>Urboarhipelag</i>
Vrijeme	ak. godine 2010./2011.

provođenja:	
Opis aktivnosti:	Potporna formiranju barem jednog znanstvenog centra za valorizaciju prostornih odnosa između Grada i arhipelaga
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost u suradnji s osobama, udrugama i tvrtkama koji rade na afirmaciji specifičnih odnosa (komunikacijskih i drugih) između Grada i otoka
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Formiran znanstveni centar za valorizaciju funkcionalnih odnosa između Grada i arhipelaga
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Prostor oprema

Aktivnost 16	Poboljšanje suradnje s Gradom i Županijom
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Intenziviranje suradnje između Sveučilišta, Grada i Županije. Imenovanje odgovorne osobe za suradnju između Sveučilišta, Grada i Županije (prorektor)
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Sveučilišta, zaduženi prorektor Povjerenstvo za znanost Ured za odnose s javnošću
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Svijest o važnosti Sveučilišta za razvoj i afirmaciju Grada. Uvažavanje Sveučilišta kao značajne odrednice identiteta Grada i Županije
Potrebni resursi:	Ljudski resursi

Aktivnost 17	Izgradnja modela za trajno obavješćavanje javnosti o znanstvenom radu i znanstvenim postignućima
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Izdavanje Sveučilišnog biltena (tiskana i e-inačica) Organiziranje javnih tribina za popularizaciju znanosti Trajna suradnja s medijima
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost Prorektor za nakladništvo Ured za odnose sa javnošću
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Istraživanje stavova građana i članova Sveučilišta
Potrebni resursi:	Financijski

Aktivnost 18	Pokretanje zajedničkih projekata s Općom bolnicom Zadar
Vrijeme provođenja:	2009.-trajno
Opis aktivnosti:	Poticanje zajedničkih interdisciplinarnih i multidisciplinarnih projekata i istraživanja. Inicijativa za takve projekte treba dolaziti s obje strane.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za međuinstitucionalnu suradnju Zainteresirani znanstvenici koji predlažu zajedničke istraživačke projekte s obje strane
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Potpisani ugovori o suradnji Pokrenuti zajednički istraživački projekti
Potrebni resursi:	Prostorni i ljudski resursi, oprema za istraživanje Financijski resursi: sveučilišni, bolnički i izvori iz donacija

Aktivnost 19	Korištenje zajedničkih resursa s Općom bolnicom Zadar
Vrijeme provođenja:	2009.-trajno
Opis aktivnosti:	Poticanje suradnje kroz korištenje zajedničkih resursa za znanstveno-istraživački rad: oprema, prostori, ispitanici, laboratoriji, znanstvenici. Poboljšanje suradnje kroz već postojeći Odjel za zdravstvene studije.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za međuinstitucionalnu suradnju Zainteresirani znanstvenici koji predlažu zajedničke istraživačke projekte s obje strane
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Zajednički istraživački projekti Rezultati istraživanja objavljeni u različitim publikacijama
Potrebni resursi:	Prostorni i ljudski resursi, oprema

Aktivnost 20	Pokretanje interdisciplinarnih projekata u vrijednosti iznad 1.000.000 €
Vrijeme provođenja:	2009. – 2014.
Opis aktivnosti:	Prijava interdisciplinarnih projekata, u načelu iz pet glavnih područja aktivnosti (humanističko, društveno, prirodno, tehničko i biomedicinsko).
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost, Ured za znanost Znanstvenici na Sveučilištu
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Prihvaćeni interdisciplinarni projekti
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Oprema i prostor za znanstveno-istraživački rad

Aktivnost 21	Povećanje doprinosa Ureda za znanost
Vrijeme provođenja:	2009. - 2014.
Opis aktivnosti:	Kontinuirano informiranje znanstvenika o raspisanim projektima i

	natječajima na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Administrativna potpora u izradi prijave projekta, financijskog plana, izvješća o napredovanju itd. Suradnja sa Euraxess uredom u Zagrebu.
Tim koji provodi i odgovornost:	Djelatnici Ureda za znanost Prorektor za znanost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Dostupnost informacija o raspisanim natječajima na web stranicama Ureda Prihvaćeno najmanje 5 međunarodnih projekata godišnje u čijim je prijavama pomogao Ured Osnovan Local Contact Point (LCP) za Euraxess servis.
Potrebni resursi:	Ljudski resursi IKT oprema

Aktivnost 22	Povezivanje i sinergije
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Komunikacijske aktivnosti: razmjena podataka o znanstvenim projektima i upoznavanje s djelatnostima drugih odjela, programa, projekata itd.
Tim koji provodi i odgovornost:	Centar za znanstvene informacije
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Znanstveni portal Sveučilišta, prema Znanstvenom portalu hrvatskih sveučilišta Baza podataka o znanstvenicima, znanstvenim projektima Godišnje bibliometrijske analize
Potrebni resursi:	Inicijalna sredstva za pokretanje Centra – 80.000 kuna u 2009./2010. Sredstva za pripreme prijedloga projekata kako bi se do 2014. postigla njegova održivost i financiranje sredstvima Sveučilišta u iznosu od 10% njegova ukupna proračuna Uključenost studenata

Aktivnost 23	Pokretanje novih doktorskih studija
Vrijeme provođenja:	ak. godine 2010./2011. i kasnije
Opis aktivnosti:	Pokretanje novih domaćih i međunarodnih doktorskih studija, s naglaskom na interdisciplinarnu i suradnu, koji će pokriti osnovna znanstvena područja na kojima se temelji znanstveni rad Sveučilišta.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost, prorektorica za nastavu, Vijeće poslijediplomskih studija
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Novi doktorski studiji
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Znanstveni projekti

Aktivnost 24	Osiguranje prostora za znanstvena istraživanja
Vrijeme provođenja:	2012./2014.
Opis aktivnosti:	Preuređenje zgrade bivše Tehničke škole u koju će se preseliti iz stare zgrade Sveučilišta odjeli društvenih znanosti (psihologija, pedagogija i sociologija) Premještanje Odjela za ekonomiju i Centra za strane jezike na novu lokaciju. Prenamjena oslobođenog prostora za nastavne i znanstvene aktivnosti.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Pročelnici odjela Voditelji centara i sveučilišnih instituta
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Preuređena bivša Tehnička škola Povećani prostor za znanstveni i nastavni rad
Potrebni resursi:	Financijska sredstva za obnovu bivše Tehničke škole i sredstva za uređenje iseljenih prostora. Ljudski resursi.

Aktivnost 25	Izgradnja prostora za znanstvena istraživanja u Novom kampusu
Vrijeme provođenja:	Do 2014.
Opis aktivnosti:	Izrada natječajne i izvedbene dokumentacije Početak gradnje objekta u Novom kampusu za potrebe znanstvenih istraživanja (prvenstveno prirodnih i tehničkih).
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Voditelji sveučilišnih instituta
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Započeta zgrada za potrebe znanstvenih istraživanja
Potrebni resursi:	Financijska sredstva za izradu dokumentacije i početak radova Ljudski resursi

Aktivnost 26	Formiranje bibliografskog središta Sveučilišta
Vrijeme provođenja:	Rujan 2010.
Opis aktivnosti:	Reorganizacija knjižnice tako da ona postane i bibliografsko središte Sveučilišta u kojem će se svi objavljeni radovi istraživača obrađivati <i>de visu</i> i na taj će se način izraditi znanstvena bibliografija koja će biti vjerodostojan izvor podataka za rezultate znanstvenoga rada na Sveučilištu. Izrada tekuće i retrospektivne bibliografije. Dugoročno, osiguravanje dostupnost potpunih tekstova u otvorenom pristupu
Tim koji provodi i odgovornost:	Sveučilišna knjižnica, Centar za znanstvene informacije i Odjel za knjižničarstvo
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	On-line bibliografija znanstvenog-nastavnog i suradničkog osoblja, kao dio Znanstvenog portala

	Do 2014. osigurati digitalne inačice znanstvenih radova svih aktivnih djelatnika u otvorenom pristupu preko Znanstvenog portala
Potrebni resursi:	Vrijeme knjižničnog osoblja Vrijeme i troškovi redakture baza Vrijeme i troškovi rada studenata

Aktivnost 27	Izgradnja i opremanje nove knjižnice
Vrijeme provođenja:	2014./2015.
Opis aktivnosti:	Izgradnja nove sveučilišna knjižnice kao prvog objekta budućeg novog kampusa. Objedinjavanje triju zadarskih knjižnica u jednu.
Tim koji provodi i odgovornost:	Sveučilišna knjižnica, Centar za znanstvene informacije i Odjel za knjižničarstvo
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Preseljenje knjižnica u novu zgradu Nove usluge i nove službe unutar knjižnice Digitalna informacijsko-referalna služba
Potrebni resursi:	Prema troškovniku kapitalnih investicija Sredstva za nabavu nove opreme u laboratorijima za zaštitu i za digitalizaciju Sredstva za sustavnu izgradnju zbirke po godišnjoj stopi rasta od 10-15%

Aktivnost 28	Dislociranje znanstvenih aktivnosti
Vrijeme provođenja:	2013./2014.
Opis aktivnosti:	Uređenje zapuštenih objekata javne namjene (vojarne, škole, „domovi kulture“ ...) koji su dugo izvan uporabe i izloženi propadanju Preuređenje tih objekata za potrebe nastavnih i znanstvenih aktivnosti (v. <i>Arhipelagos</i>) Stavljanje objekata u funkciju
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Prorektor za znanost Programski odbor <i>Arhipelogosa</i>
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Izvedbeni plan preuređenja zapuštenih objekata javne namjene Uređene bar dvije zgrade na različitim lokacijama
Potrebni resursi:	Financijska sredstva za uređenje zgrada Ljudski resursi

Aktivnost 29	Brod za potrebe znanstvenih istraživanja
Vrijeme provođenja:	do 2014.
Opis aktivnosti:	Nabava broda neophodnog za pristup dislociranim objektima smještenim na otocima, ali i za potrebe znanstvenih istraživanja i terenske nastave.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Programski odbor <i>Arhipelogosa</i>
Rezultati i pokazatelji	Brod opremljen za znanstvena istraživanja.

uspješnosti:	
Potrebni resursi:	Financijska sredstva za izgradnju (adaptaciju) broda i nabavu opreme. Ljudski resursi

Aktivnost 30	Modernizacija i reorganizacija informatičke opreme
Vrijeme provođenja:	2009./2010..
Opis aktivnosti:	Pokrenuti izradu IKT koncepcije i IKT strategije za Sveučilište
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Izrađeni i tiskani strateški plan za informacijski i komunikacijski razvoj za 5 i 10 godina
Potrebni resursi:	Ljudski resursi

Aktivnost 31	Nabava znanstveno istraživačke opreme
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Ciljana nabava opreme za znanstvena područja koja po svojoj prirodi iziskuju više opreme, uzimajući u obzir kvalitetu pojedinih istraživanja i razvojne prioritete Sveučilišta.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za znanost Povjerenstvo za znanost Pročelnici Voditelji znanstvenih projekata Voditelji sveučilišnih instituta
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Nabavljena oprema
Potrebni resursi:	Financijski resursi

Aktivnost 32	Utemeljenje Zaklade za znanstvena istraživanja
Vrijeme provođenja:	Ak. god 2009./ 2010.
Opis aktivnosti:	Pokretanje postupka za utemeljenje Zaklade za znanstvena istraživanja i izrada pravovaljane dokumentacije
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor i povjerenstvo za znanost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Utemeljena Zaklada
Potrebni resursi:	Financijska sredstva za utemeljiteljski fond Ljudski resursi

Aktivnost 33	Otvaranje sveučilišne knjižare
Vrijeme provođenja:	Rujan 2009.
Opis aktivnosti:	Preuređenje prostora bivšeg studentskog restorana u knjižaru i knjižni

	antikvarijat
Tim koji provodi i odgovornost:	Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Uprava Služba nabave
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Financijska samostalnost knjižare Kvalitetan rad knjižare
Potrebni resursi:	Oko 300.000,00 kn za uređenje i opremanje prostora Ljudski resursi (dva radna mjesta knjižara) Pomoć studenata

Aktivnost 34	Osnivanje udruge Alumni Universitatis Iadertinae
Vrijeme provođenja:	Rujan 2010.
Opis aktivnosti:	Prikupljanje i pohrana podataka o završenim studentima Sveučilišta radi formiranja njihove udruge
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za nastavu i studentska pitanja Predstavnici Odjela (tajnici) Studentska služba i Arhiva
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Osnovan Alumni klub studenata Sveučilišta u Zadru Registracija Alumni kluba pri tijelima državne uprave Pokretanje akcija Alumni kluba i povezivanje s drugim Alumni klubovima na matičnom i suradničkim sveučilištima
Potrebni resursi:	Sredstva potrebna za registraciju pri tijelima državne uprave Sredstva potrebna za pokretanje i održavanje web sjedišta

Aktivnost 35	Unaprjeđenje distribucije sveučilišnih izdanja, unaprjeđenje kvalitete mrežnog mjesta i privlačenja autora
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Pokretanje web knjižare i organizacija distribucije, te otvaranje knjižare kako bi se privukao veći broj pisaca da ponude svoje rukopise Sveučilištu. Nastojanja da se kvalitativno unaprijedi distribucija radi otklanjanja zapreka objavljivanju u matičnoj kući. Daljnje unapređenje distribucije i privlačenje autora (sa Sveučilišta i izvan njega) čiji se tematski opus uklapa u nastavnu i znanstvenu orijentaciju Sveučilišta.
Tim koji provodi i odgovornost:	Prorektor za međunarodnu suradnju i izdavaštvo; Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Povjerenstvo za Sveučilišnu knjižnicu; Povjerenstvo za izradu web sjedišta
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Pokrenuta web knjižara na web sjedištu www.unizd.hr Uspješno izdavanje i distribucija
Potrebni resursi:	Financijska sredstva za održavanje web sjedišta i pokretanje web knjižare Sredstva za honorare autorima

Aktivnost 36	Potpora časopisima
Vrijeme	Trajno

provođenja:	
Opis aktivnosti:	Izrada kriterija za vrednovanje znanstvenih časopisa. Organizacijska, prostorna i financijska potpora časopisima, posebno onima koji mogu postići visoku kategorizaciju.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Povjerenstvo za izdavačku djelatnost
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Pravilnik o vrednovanju znanstvenih časopisa Časopisi visoke kategorizacije Redovito izlaženje
Potrebni resursi:	Financijska sredstva

Aktivnost 37	Pokretanje zbornika studentskih radova
Vrijeme provođenja:	Ak. godina 2010./2011.
Opis aktivnosti:	Pokretanje Zbornika u kojem će se objavljivati najbolji studentski znanstveni radovi u jednoj godini (seminari, završni i diplomski radovi) prema pravilima koja će uspostaviti redakcija Zbornika
Tim koji provodi i odgovornost:	Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Ured za izdavačku djelatnost Pročelnici odjela
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Zbornik studentskih radova
Potrebni resursi:	Ljudski resursi Troškovi uređivanja i tiskanja

Aktivnost 38	Razvoj sustava vrednovanja znanstvenog rada
Vrijeme provođenja:	Lipanj 2011. i trajno nakon toga
Opis aktivnosti:	Upoznavanje znanstvenika na Sveučilištu s postojećim (međunarodnim) sustavima vrednovanja znanstvenog rada Unapređenje sustava vrednovanja znanstvenog rada u područjima u kojima su slabije razvijeni
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Ured za osiguravanje kvalitete Povjerenstvo za unapređenje kvalitete
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Potpuna uključenost znanstvenika sa Sveučilišta u međunarodno prihvaćene sustave vrednovanja znanstvenog rada
Potrebni resursi:	Ljudski resursi

Aktivnost 39	Kreiranje baze podataka za znanstvene radove
Vrijeme provođenja:	Lipanj 2010.
Opis aktivnosti:	Prilagodba postojeće baze CROSBI za potrebe Sveučilišta u Zadru kako bi se baza učinila ažurnom i vjerodostojnom. To će se postići angažiranjem administratora koji će se brinuti o podacima u bazi, te uvođenjem

	obveze korištenja podataka iz te baze u svrhu izbora u zvanja, prijavljivanja projekata, itd.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Sveučilišna knjižnica
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Ažurna i učinkovita baza podataka
Potrebni resursi:	Oko 50.000,00 kn godišnje 20% radnog vremena magistra knjižničarstva

Aktivnost 40	Periodično provođenje evaluacija znanstvenog rada
Vrijeme provođenja:	Trajno
Opis aktivnosti:	Periodično (svake četiri godine) provođenje samoevaluacije te vanjske evaluacije kroz uključivanje kolega s drugih institucija i međusobno vrednovanje kvalitete – peer evaluation.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Ured za osiguranje kvalitete Povjerenstvo za unapređenje kvalitete
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Rezultati periodičnih samoevaluacija i evaluacija
Potrebni resursi:	Ljudski resursi

Aktivnost 41	Osiguranje kvalitete za sveučilišne institute
Vrijeme provođenja:	Lipanj 2011.
Opis aktivnosti:	Uvođenje posebnih mjera osiguranja kvalitete za znanstvenike koji su u cijelosti ili samo jednim dijelom zaposleni u sveučilišnim institutima, kako bi se osigurala njihova visoka znanstvena produkcija.
Tim koji provodi i odgovornost:	Uprava Ured za osiguravanje kvalitete Povjerenstvo za unapređivanje kvalitete
Rezultati i pokazatelji uspješnosti:	Uvedene dodatne mjere osiguravanje kvalitete Uspješnost znanstvenih instituta
Potrebni resursi:	Ljudski resursi