

Prijedlog razvojne i izvedbene proračunske
komponente Sveučilišta u Zadru za programsko
razdoblje
2025. – 2029.

Sveučilište u Zadru

Rujan, 2025.

Sadržaj

1. Strateški okvir	3
1.1. Vizija	4
1.2. Misija	4
1.3. Djelokrug rada	4
1.4. Organizacijska struktura	5
2. Izazovi i razvojne potrebe.....	7
2.1. Opis izazova i razvojnih potreba.....	7
2.2. Analiza sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji javnog visokog učilišta/javnog znanstvenog instituta (SWOT).....	199
3. Ciljevi	211
3.1. Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva (Prilog 1)	26
4. Sažetak financijskog plana (Prilog 2)	26

1. Strateški okvir

Sveučilište u Zadru je visokoškolska obrazovna i znanstvena ustanova osnovana Odlukom Hrvatskog sabora o proglašenju *Zakona o osnivanju Sveučilišta u Zadru* (NN, 83/2002) dana 4. srpnja 2002. godine. Tom Odlukom Hrvatski sabor obnovio je višestoljetnu sveučilišnu tradiciju sveučilišta osnovanog u Zadru 14. lipnja 1396. godine. To je bilo prvo sveučilište na prostoru današnje Hrvatske. Godine 1553. zadarsko sveučilište dobilo je status „privilegiranog sveučilišta“ (*universitas privilegiata*) s pravom dodjeljivanja najviših akademskih naslova, uključujući i doktorat. Ukinuto je odredbom francuskih vlasti 1807. koje su zatim osnovale Centralnu školu kao visokoškolsku ustanovu sa sveučilišnim studijima na kojim su studenti stjecali zvanja liječnika, višeg i nižeg kirurga, ljekarnika, inženjera arhitekture, geodeta (mjernika) i pravnika. Unatoč prvim uspješnim ostvarenjima, uslijed financijske oskudice u turbulentnim vojno-političkim prilikama to visoko učilište ukinuto je pred kraj Napoleonova Carstva. Suvremeni razvoj visokog školstva u Zadru započeo je osnivanjem Filozofskog fakulteta u Zadru 1955. godine, tada u sastavu Sveučilišta u Zagrebu, a od 1974. godine u sastavu Sveučilišta u Splitu. Filozofski fakultet u Zadru sa svojih 16 odsjeka te Visoka učiteljska škola osnovana 1998. godine činile su temelj za ponovno uspostavljanje Sveučilišta u Zadru.

Danas je Sveučilište u Zadru najveće u potpunosti integrirano sveučilište u Republici Hrvatskoj s ukupno 27 sveučilišnih odjela, pet znanstveno-istraživačkih centara posvećenih jadranskoj onomastici, nastavničkim kompetencijama, geoprostornim tehnologijama, interdisciplinarnim istraživanjima mora i pomorstva te istraživanjima glagoljaške baštine te dva centra za nastavni rad, Znanstvenom knjižnicom Sveučilišta u Zadru, Studentskim centrom, Studentskim savjetovalištem, Centrom za projekte, znanost i transfer tehnologija, Sveučilišnim laboratorijem, Poslovnim centrom, Agencijom za studentski standard te uredima i službama ustrojenim za obavljanje odgovarajućih financijskih, administrativnih i tehničkih poslova. Sveučilišni odjeli djeluju u područjima humanističkih, društvenih, prirodnih, tehničkih, biotehničkih i biomedicinskih znanosti. Upisano je u Upisnik visokih učilišta te u Upisnik znanstvenih organizacija pod matičnim brojem 269.

Sveučilište nudi studijske programe na prijediplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini. Godine 2019. Sveučilište je stupilo u alijansu EU-CONEXUS (Europsko Sveučilište za pametno i održivo upravljanje urbanim obalnim prostorima), koja okuplja 9 partnerskih sveučilišta iz zemalja članica Europske Unije.

Sveučilište aktivno sudjeluje u međunarodnim znanstvenim projektima, potiče mobilnost studenata i osoblja te ima vlastitu izdavačku djelatnost. Suradnja s lokalnom i regionalnom zajednicom obuhvaća zajedničke projekte, razvoj strateških dokumenata, popularizaciju znanosti te zaštitu i valorizaciju kulturne i prirodne baštine, a aktivno je i u raznim programima udruga civilnog društva.

Sveučilište u Zadru javna je visokoobrazovna i znanstvena ustanova koja djeluje kao prostor kreativnog stvaranja, transfera znanja i tehnologija te promicanja visokih etičkih standarda. Njegov obrazovni, znanstveni i stručni djelokrug obuhvaća razvoj i provedbu studijskih programa te znanstvenih istraživanja usmjerenih na zadovoljenje potreba društva, gospodarstva i unaprjeđenje kvalitete života. Sveučilište se bavi formuliranjem i implementacijom programa visokog obrazovanja i istraživačkih aktivnosti te aktivno pridonosi popularizaciji znanosti, razvoju civilnog društva i kulturnog života, uz stalno praćenje i prilagodbu globalnim i lokalnim trendovima.

1.1. Vizija

Sukladno analizi ostvarenja postignutih u prethodnom strateškom razdoblju te iskazanim razvojnim potrebama i potencijalima, vizija Sveučilišta u Zadru za razdoblje do 2030. godine glasi: *Sveučilište u Zadru je društveno odgovorna akademska ustanova koja je generator znanja i pokretač inovativnih promjena zasnovanih na znanstvenoj izvrsnosti, potrebama društva te načelu jednakih mogućnosti i visokih etičkih standarda.*

Sveučilište u Zadru ovom vizijom izražava svoju opredijeljenost prema društveno odgovornom poslovanju, pravičnosti i uključenosti, obuhvaćajući relevantne elemente održivog razvoja. Sveučilište se vidi kao važan dionik u generiranju znanja i inovativnih promjena ne samo u lokalnim i nacionalnim okvirima, nego i kroz mrežu europskih sveučilišta te druge oblike međuinstitucionalne suradnje i u europskim okvirima. Svoju budućnost Sveučilište u Zadru iskazuje u viziji kao mjesto poštivanja ljudskih prava i visokih etičkih standarda.

Kao svoje temeljne vrijednosti Sveučilišta u Zadru ističe:

- usmjerenost na studente
- akademske slobode
- znanstvena izvrsnost
- inovativnost
- društvena odgovornost
- etičnost
- pravičnost
- uključenost.

1.2. Misija

Postavljena misija Sveučilišta u Zadru glasi: *Sveučilište u Zadru je prostor kreativnog stvaranja i transfera novih znanja i tehnologija.*

Sveučilište svoju misiju obavlja u interakciji s društvenom i gospodarskom zajednicom, promičući kulturu rada u obrazovnoj, znanstvenoj i umjetničkoj djelatnosti koja se zasniva na načelima jednakih mogućnosti, društveno odgovornog ponašanja i visokih etičkih standarda.

1.3. Djelokrug rada

Djelatnost Sveučilišta u Zadru obuhvaća ustrojavanje i izvođenje sveučilišnih prijediplomskih, diplomskih i poslijediplomskih studija Također, Sveučilište ustrojava i izvodi stručne studije i programe stalnog usavršavanja u skladu s važećim zakonima. Osim toga, obavlja znanstveni i visokostručni rad, izdavačku, bibliotečnu i informatičku djelatnost za potrebe nastave te znanstvenog i stručnog rada te izrađuje stručna mišljenja i vještačenja.

Sveučilište je samostalna znanstveno-obrazovna ustanova koja povezivanjem znanstvenog istraživanja, umjetničkog stvaralaštva, studija i nastave razvija znanost i umjetnost, priprema studente za obavljanje profesionalnih djelatnosti i visokoobrazovnih kvalifikacija na temelju znanstvenih spoznaja i suvremenih metoda kao i umjetničkih vrijednosti, obrazuje znanstveni i umjetnički podmladak, sudjeluje u ostvarivanju društvenih interesa studenata te promiče međunarodnu, posebice europsku suradnju u visokom obrazovanju te znanstvenoj i umjetničkoj djelatnosti.

Visoko obrazovanje na Sveučilištu temelji se na europskoj humanističkoj i demokratskoj tradiciji, otvorenosti prema javnosti i lokalnoj zajednici, uzajamnosti unutar akademske zajednice, usmjerenosti

na studente te povezanosti nastavnog i znanstvenog rada visoke kvalitete. Naglasak je na praktičnom obrazovanju, cjeloživotnom učenju, razvijanju društvene odgovornosti i interakciji s društvom. Znanstvena i umjetnička djelatnost počiva na slobodi i autonomiji stvaralaštva, otvorenoj znanosti, etičnosti te javnoj dostupnosti rezultata istraživanja i inovacija. Povezuje se s obrazovanjem, međunarodnim standardima kvalitete i poticanjem nacionalnih specifičnosti unutar Europskog istraživačkog prostora.

Na Sveučilištu u Zadru izvode se sveučilišni i stručni studiji. Sveučilišni studiji pripremaju studente za rad u znanosti, umjetnosti, visokom obrazovanju, poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu te za razvoj i primjenu stručnih i znanstvenih dostignuća. Stručni studiji osposobljavaju studente za obavljanje stručnih poslova. Sveučilišni studiji uključuju prijediplomske, diplomske, integrirane, specijalističke i doktorske programe, dok stručni studiji obuhvaćaju kratke, prijediplomske i diplomske studije. Sveučilište također nudi programe stručnog usavršavanja za cjeloživotno učenje.

Na temelju ostvarenja prijašnjih strateških ciljeva, novo utvrđenih razvojnih potencijala i potreba postavljena su četiri strateška cilja za strateško razvojno razdoblje do 20230. godine Sveučilišta u Zadru:

- a) Podizanje znanstvene izvrsnosti,
- b) Jačanje suradnje s gospodarstvom i transfer znanja te razvoj europskog i nacionalnog identiteta i kulture,
- c) Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja
- d) Stvaranje pametnog, održivog i društveno odgovornog Sveučilišta u Zadru.

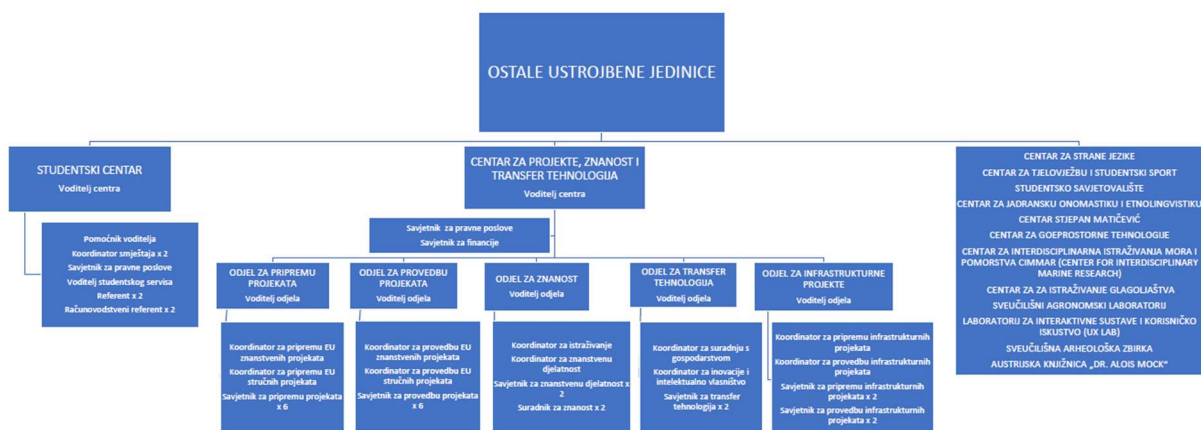
1.4. Organizacijska struktura

Sveučilištem u Zadru upravljaju Senat i Rektor, dok Sveučilišno vijeće nadzire njegov rad. Postupke izbora na znanstveno-nastavna, nastavna i suradnička radna mjesta provode sveučilišna područna vijeća, dok studije na poslijediplomskoj razini koordinira vijeće doktorskih studija i vijeće sveučilišnih specijalističkih studija. Sveučilište ima i Gospodarski savjet, a predviđeno je da se, po potrebi, mogu ustrojiti i druga stručna i savjetodavna tijela za podršku u obavljanju poslova.

Sveučilište kao sastavnice bez pravne osobnosti ima Rektorat, sveučilišne odjele i centre. Rektorat Sveučilišta ustrojben je jedinica Sveučilišta u kojoj se obavljaju pravni, administrativni, financijsko-računovodstveni, tehnički i drugi opći poslovi od zajedničkog interesa za Sveučilište i njegove sastavnice, u skladu sa Zakonom, Statutom i drugim općim aktima.

Sveučilišni odjel izvodi sveučilišne i stručne studije te razvija znanstveni, nastavni, umjetnički i stručni rad u specifičnom znanstvenom polju ili interdisciplinarnom području. Temeljni akt odjela je pravilnik koji detaljnije uređuje sastav i djelokrug rada. Odjel ima pročelnika i njegova zamjenika te stručno vijeće odjela.

Za organiziranje, promicanje i provedbu znanstveno-istraživačkog i/ili stručnog i nastavnog rada Sveučilište ustrojava sveučilišne centre. Na Sveučilištu djeluju sljedeći sveučilišni centri: Centar za jadransku onomastiku i etnolingvistiku, Centar Stjepan Matičević, Centar za geoprostorne tehnologije, Centar za interdisciplinarno istraživanje mora i pomorstva, Centar za istraživanje glagoljaštva, Centar za tjelovježbu i studentski sport te Centar za strane jezike. U centrima su angažirani djelatnici na nastavnim i znanstveno-nastavnim radnim mjestima, a mogu imati i vanjske suradnike i projektne partnere. Centri sudjeluju u pravnom prometu pod imenom Sveučilišta i svojim imenom, u ime i za račun Sveučilišta. Sveučilišni centri imaju voditelja i vijeće sveučilišnog centra. Voditelja iz reda nastavnika na znanstveno-nastavnim radnim mjestima imenuje i razrješuje Senat na prijedlog rektora.



Slika 1. Organigram Sveučilišta u Zadru (dostupan u većoj rezoluciji na [mrežnim stranicama Sveučilišta](#))

2. Izazovi i razvojne potrebe

2.1. Opis izazova i razvojnih potreba

Razvojne potrebe i izazovi s kojima se susreće Sveučilište u Zadru temelje se na različitim aspektima njegovih ključnih funkcija. Potencijali razvoja povezani su s osnovnim obilježjima i organizacijskom strukturom institucije, uključujući provedbu znanstvenih istraživanja i studijskih programa kao dviju osnovnih aktivnosti. Sveučilište različitim mjerama i aktivnostima nastoji unaprjeđivati studijske programe i druge obrazovne sadržaje kao što su mikrokvalifikacije i drugi programi cjeloživotnog obrazovanja, u skladu sa specifičnim potrebama studenata i polaznika, kao i jačanjem znanstveno-istraživačke, umjetničke i stručne djelatnosti. Osim toga, nužno je i daljnje usmjerenje na povećanje međunarodne suradnje. Razvojni izazovi odnose se i na ljudske resurse, prostornu i drugu infrastrukturu, tehničku opremljenost i informacijsko-komunikacijsku tehnologiju. Kako bi se sve sveučilišne aktivnosti mogle provoditi svrhovito, planski i na prikladnoj razini kvalitete koja se očekuje od javnog sveučilišta zemlje članice EU ključno je osigurati primjereno financiranje, kvalitetne zaposlenike i zadovoljavajuću prostornu opremljenost.

Razvoj Sveučilišta u Zadru definiran je prije svega njegovim temeljnim obilježjima. Višestoljetna tradicija u visokoškolskom obrazovanju, posebice u društvenom i humanističkom području znanosti, glavna je odrednica na kojoj se temelji budući razvoj Sveučilišta u Zadru. Uz ta područja znanosti Sveučilište razvija i STEM područje pridonoseći razvoju temeljnih i primijenjenih istraživanja u područjima prirodnih, biotehničkih, tehničkih i biomedicinsko-zdravstvenih znanosti te prateći potrebe društvene i gospodarske zajednice (uzimajući u obzir potrebe tržišta rada ali i, prateći trendove, anticipirajući buduće potrebe) i integrirajući ih s ostvarenjima u humanističkom i društvenom znanstvenom području (funkcionalnim povezivanjem u STEAM).

Pravna integriranost Sveučilišta u Zadru prožeta interdisciplinarnošću i multidisciplinarnošću stvara uvjete za produktivniju međudjelnu suradnju te razvoj novih odjela (u deficitarnim zanimanjima) i znanstveno-istraživačkih centara kao i jačanje poslovanja Znanstvene knjižnice Sveučilišta u Zadru u smjeru potpore znanstveno-istraživačkom i nastavnom radu. Planirano je osnivanje novih odjela samo u onim znanstvenim disciplinama za kojima postoji argumentirana i već godinama javno i jasno iskazivana potreba društvene i gospodarske zajednice (primjerice, logopedija te mehatronika i robotika). Za kvalitetan rad sveučilišnih sastavnica planirana je izgradnja dvaju objekata na Novom kampusu – **dvojnog objekta više STEM odjela s dormitorijem** i novog objekta **Znanstvene knjižnice** –

te **rekonstrukcija nekadašnjih radionica Tehničke škole** za potrebe Centra za projekte, znanost i transfer tehnologija, Studentske referade i Centra za strane jezike, kao i **rekonstrukcija nekadašnje vojarnje na otoku Molatu** za potrebe znanstvenoga i nastavnog rada usmjerenog ponajprije na proučavanje morskih ekosustava i maritimne kulturne baštine i **rekonstrukcija stare zgrade osnovne škole na otočiću Ošljaku** (između Zadra i otoka Ugljana) u kojoj će se urediti *coworking* prostor te opremiti Centar za edukaciju Europskog instituta za medicinu usmjerenu prema osobi.

Tablica 1. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe vezane uz osnovne karakteristike i organizacijsku strukturu Sveučilišta

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Višestoljetna tradicija Sveučilišta • Potpuno integrirano sveučilište <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Smanjena mogućnost osnivanja novih odjela u STEM području zbog ograničenja pri zapošljavanju novih djelatnika • Spora prilagodba negativnim demografskim trendovima u Hrvatskoj i u susjednim državama 	<ul style="list-style-type: none"> • Integriranost Sveučilišta • Snažna znanstvena aktivnost u društveno-humanističkim područjima • Novi odjeli iz društvenoga i STEM područja • Znanstveno-istraživački centri • Jačanje poslovanja Znanstvene knjižnice Sveučilišta u Zadru u smjeru potpore znanstveno-istraživačkom i nastavnom radu 	<ul style="list-style-type: none"> • Osvijestiti prednosti integriranog sveučilišta kod djelatnika kako bi se potaknula međudjelna suradnja • Širenje Sveučilišta osnivanjem novih odjela u područjima za koje postoji potreba društvene i gospodarske zajednice • Potreba za povećanjem broja zaposlenih, posebice u STEM području • Gradnja objekta Znanstvene knjižnice Sveučilišta u Zadru na području Novog kampusa

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

Razvojni potencijali i potrebe vezane uz nastavnu djelatnost

Studijski programi Sveučilišta u Zadru u svim područjima znanosti usklađeni su s Bolonjskom reformom, no mnogi studijski programi, analogno svim drugim sveučilištima koji izvode studije u istim znanstvenim poljima, nisu usklađeni s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom (dijelom i zbog ograničenja koje proizlazi iz dosadašnjih poziva za projekte financirane iz Europskoga socijalnog fonda na koje se Sveučilište kao pravno integrirana ustanova mogla javiti na samo jedan projekt po pozivu! Osim toga, i za one kvalifikacije za koje je izrađen standard nisu bila oformljena sektorska vijeća te se standard nije mogao pravovremeno upisati). K tome, na Sveučilištu u Zadru još je uvijek premalo studijskih programa na engleskom jeziku. Potrebno je ustrajati na usklađivanju obrazovnih programa s razvojem vještina (*skills development*) te na primjeni ključnih strateških odrednica Europskog zelenog plana u modernim obrazovnim programima. Usklađenost s tržištem rada nameće potrebu za razvojem novih te

osuvremenjivanjem i unaprjeđenjem postojećih studijskih programa na svim razinama. Pritom valja računati na unaprjeđenje postojeće i uvođenje studentske prakse na svim studijskim programima gdje je primjenjivo, što je potrebno za kvalitetnije uključivanje na tržište rada i čini jedan od standarda kvalitete u visokom obrazovanju. Također, tržišno je opravdan razvoj novih studijskih programa iz STE(A)M područja, ali i unaprjeđenje materijalnih i ljudskih resursa kao bitne pretpostavke podizanja kvalitete rada. Daljnja internacionalizacija Sveučilišta u Zadru, ali i sve manji broj hrvatskih studenata (zbog negativnih demografskih trendova te velikog raskoraka između potencijalnog broja studenata koji je sve manji i velikog broja upisnih mjesta na javnim i privatnim visokim učilištima koji je sve veći) zahtijevaju uvođenje novih studijskih programa na engleskom jeziku. Integriranost i interdisciplinarnost Sveučilišta u Zadru te raspoloživost različitih fondova za financiranje razvoja novih studijskih programa stvaraju pretpostavke za operacionalizaciju navedenih razvojnih potreba. Kroz integriranost sveučilišta moguće je razvijati interdisciplinarnu studijsku programe, ujedno koristeći mehanizme za njihovu internacionalizaciju, kao i razvijati studijske programe na engleskom jeziku te *online* studije. Potrebno je osnažiti i poduzetničke kapacitete studenata kroz izborni Poduzetnički modul, kao i kroz programe cjeloživotnog obrazovanja.

Usprkos smanjenju broja studenata na Sveučilištu u Zadru, relativno je malen broj onih koji odustaju i koji ne upisuju višu godinu studija. Vidljiv je porast broja studenata na studijskim programima iz tehničkih, biotehničkih, biomedicinskih te interdisciplinarnih znanosti. U razdoblju od 2002. do 2021. godine udio studijskih programa u području humanističkih znanosti opao je s 61,54 % na 58,14 %, udio studijskih programa u području društvenih znanosti s 30,77 % na 26,74 %, dok je udio studijskih programa iz interdisciplinarnih područja znanosti porastao s 3,85 % na 6,98 %, a pokrenuti su i studiji iz područja tehničkih i biotehničkih znanosti te biomedicine i zdravstva. U proteklom strateškom razdoblju evidentno je povećanje broja studenata iz inozemstva i studenata na poslijediplomskim studijima. Kako bi se povećao broj studenata na Sveučilištu u Zadru, potrebno je iskoristiti razvojne potencijale temeljene na integriranosti koja će omogućiti uvođenje novih studijskih programa i modula na svim razinama studija. Iz tog razloga potrebno je uskladiti studijske programe s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom i potrebama tržišta rada. Osim razvoja novih i osuvremenjivanja postojećih programa, potrebno je unaprijediti prostorne i tehničke kapacitete potrebne za izvođenje studijskih programa. S obzirom na nedostatak privatnog studentskog smještaja tijekom turističke sezone (koja je sve dulja), povećanje kapaciteta studentskih domova i potpora studentskom smještaju kod privatnih najmodavaca jedan je od razvojnih prioriteta.

Tablica 2. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe vezane uz studijske programe Sveučilišta

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snažna tradicija u društveno-humanističkim studijskim programima • Širenje ponude studijskih programa prema interdisciplinarnim i STEAM znanostima 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogućnost razvoja interdisciplinarnih studija kroz integriranost Sveučilišta • Postojanje fondova Europske unije za financiranje razvoja novih studijskih 	<ul style="list-style-type: none"> • Uvođenje novih studijskih programa na engleskom jeziku • Uvođenje novih poslijediplomskih specijalističkih studija • Unaprjeđenje kvalitete postojećih studijskih programa

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malen broj poslijediplomskih specijalističkih studijskih programa • Neki studijski programi nisu usklađeni s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom • Nedovoljan broj studijskih programa na engleskom jeziku 	<p>programa i njihovu internacionalizaciju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponuda modula poduzetničkih kompetencija • Mogućnost razvoja novih poslijediplomskih studijskih programa • Pokretanje on-line studija odnosno studija koji se mogu organizirati kroz sustav učenja na daljinu • Mogućnost korištenja vaučera i izrada programa za cjeloživotno obrazovanje i <i>minors</i> modula i kvalifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Uvođenje novih ili osuvremenjivanje postojećih studijskih programa sukladno potrebama tržišta rada i upisanih u HKO • Uvođenje modula za razvoj specifičnih znanja i vještina • Povećanje broja zaposlenih koji će raditi na novim studijskim programima • Unaprjeđenje prostornih kapaciteta i opreme potrebne za unaprjeđenje ponude studijskih programa • Osiguravanje institucionalnog okvira za povećanje udjela studentske prakse u okviru svih studijskih programa

Tablica 3. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe vezane uz studente

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativno malen broj studenata koji odustaju od studija • Relativno visoka prolaznost studenata na višu godinu studija • Porast broja studenata na studijskim programima iz tehničkih, biotehničkih, biomedicinskih te interdisciplinarnih znanosti • Kontinuirano prisutan veliki interes za upis na različite studije društvenog i humanističkog usmjerenja 	<ul style="list-style-type: none"> • Integriranost Sveučilišta • Novi odjeli, odnosno studiji • Mogućnost razvoja novih prijediplomskih i diplomskih studija usklađenih s tržištem rada • Ponuda modula poduzetničkih kompetencija • Mogućnost razvoja novih poslijediplomskih studijskih programa • Mogućnost razvoja novih STEAM studijskih programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Usklađivanje postojećih studijskih programa s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom • Uvođenje novih studijskih programa na engleskom jeziku • Konstantno usavršavanje nastavnika u engleskom jeziku za izvođenje studija na tom jeziku • Uvođenje novih ili osuvremenjivanje postojećih studijskih programa usklađenih s tržištem rada (logopedija, mehatronika i dr.)

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>(psihologija, sociologija, anglistika i dr.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porast broja studenata na poslijediplomskim studijskim programima • Porast broja studenata iz inozemstva • Porast broja studenata uključenih i programe mobilnosti, uključujući i sadržaje organizirane u okviru europske sveučilišne alijanse EU- CONEXUS. <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opadanje broja studenata na prijediplomskim studijima • Ugrožena financijska sigurnost studenata uslijed inflatornih i dr. čimbenika 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokretanje novih programa cjeloživotnog obrazovanja i <i>minors</i> modula i kvalifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Unaprjeđenje prostornih uvjeta i kvalitete opreme potrebne za izvođenje studijskih programa • Povećanje kapaciteta studentskog smještaja i potpora studentskom smještaju • Osiguravanje institucionalnog okvira za povećanje udjela studentske prakse u okviru svih studijskih programa

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

Razvojni potencijali i potrebe vezane uz znanstveno-istraživačku, umjetničku i stručnu djelatnost

Interdisciplinarni pristup u projektnim prijavama, trenutna razina internacionalizacije i prepoznatost Sveučilišta u Zadru kao partnera u akademskoj i stručnoj zajednici u zemlji i inozemstvu temeljni su razvojni potencijali. Na ovim potencijalima potrebno je dalje jačati različite materijalne i ljudske kapacitete kako bi se povećao broj znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata koji će omogućiti transfer znanja i tehnologija prema gospodarstvu, ali i produkciju kvalitetnih znanstvenih publikacija. Posljednjih godina vidljiv je porast broja domaćih i međunarodnih znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata u kojima Sveučilište u Zadru sudjeluje kao jedini dionik ili kao ustanova koja predvodi više partnera ili kao ustanova koja je jedan od partnera s jasno definiranim radnim paketom u svojoj nadležnosti. Osnivanjem i jačanjem Centra za projekte, znanost i transfer tehnologija omogućena je administrativna podrška u pripremi (uključujući informiranje o izvorima financiranja projektnih aktivnosti, razmjene iskustava, odnosno dobre prakse) i provedbi znanstvenih i drugih projekata. Navedeno je pratilo povećanje broja znanstvenih i stručnih projektnih prijedloga prijavljenih na kompetitivne natječaje za financiranje i porast broja znanstvenika Sveučilišta u Zadru uključenih u projekte, ali i porast broja znanstvenih publikacija indeksiranih u WoS-u, Scopusu te u drugim svjetskim bazama relevantnim za pojedina područja znanosti i broj događanja vezanih uz diseminaciju (znanstvene konferencije, paneli, tribine) i popularizaciju rezultata znanstvenih istraživanja. Naravno,

postoji veliki prostor i potreba za povećanjem broja međunarodnih projekata u kojima je Sveučilište u Zadru vodeći partner, kao i broja međunarodnih kompetitivnih znanstvenih projekata u kojima sudjeluje Sveučilište u Zadru.

Sveučilište u Zadru ima vrlo dinamičnu izdavačku djelatnost. Objavljuje znanstvene monografije, zbornike radova te sveučilišne udžbenike i priručnike, a posebno treba naglasiti i činjenicu da objavljuje tri znanstvena časopisa indeksiranih u WoS-u i osam časopisa indeksiranih u Scopusu. Potrebno je povećati broj znanstvenih radova objavljenih u časopisima koji su indeksirani u WoS-u i Scopusu, čime bi se povećala vidljivost, provjerljivost i citiranost rezultata znanstvenih istraživanja (s tim da nacionalna pravna regulativa do sada nije postavljala taj uvjet za znanstvenike u području humanističkih znanosti kojih je mnogo na Sveučilištu). Sveučilište je pokrenulo izdavačku platformu Morepress, a potrebno je i dalje raditi na unaprjeđenju te platforme za objavljivanje izdanja Sveučilišta u Zadru u otvorenom pristupu. Sveučilište u Zadru kao odgovoran dionik u svojoj lokalnoj zajednici, sa željom da doprinese njezinom razvoju, odlučilo je organizirati znanstvene simpozije/konferencije te prirediti znanstvene monografije koje su rezultat interdisciplinarnih znanstvenih istraživanja i temelj za različite strateške i prostorno-razvojne dokumente jedinica lokalne samouprave u svom okruženju.

Tablica 4. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe vezane uz znanstveno-istraživačku, umjetničku i stručnu djelatnost

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivnosti Centra za projekte, znanost i transfer tehnologija • Porast broja znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata u koje je Sveučilište u Zadru uključeno kao voditelj i kao partner • Porast broja projektnih prijedloga prijavljenih na kompetitivne natječaje za financiranje • Porast broja znanstvenika Sveučilišta u Zadru uključenih u projekte • Porast broja međunarodnih projekata i suradnje s inozemnim institucijama • Zastupljenost stručnih projekata u svim područjima znanosti • Velik broj različitih publikacija i događanja vezanih uz popularizaciju znanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogućnost interdisciplinarnog pristupa u projektnim prijavama • Prepoznatost Sveučilišta u Zadru kao partnera u akademskoj i stručnoj zajednici u zemlji i inozemstvu • Internacionalizacija Sveučilišta u Zadru i integracije u Europske okvire visokog obrazovanja • Mogućnost prijave na međunarodne znanstvene kompetitivne projekte • Privlačenje visokokvalitetnih znanstvenih konferencija na 	<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje znanstveno-istraživačke infrastrukture i opreme • Povećanje broja projekata usmjerenih transferu znanja i tehnologija prema gospodarstvu • Jačanje ljudskih kapaciteta usmjerenih učinkovitijoj provedbi znanstvenih i stručnih projekata • Povećanje broja radova znanstvenika Sveučilišta u Zadru u međunarodno relevantnim časopisima (indeksiranim i bazama WoS i Scopus i dr. i pritom visoko rangiranim u tim bazama) • Unaprjeđenje platforme Morepress

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<ul style="list-style-type: none"> • Relativno visoka razina izdavačke djelatnosti Sveučilišta u Zadru • Primjena načela otvorene znanosti <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativno nizak udio međunarodnih projekata u kojima je Sveučilište u Zadru vodeći partner • Relativno malen broj međunarodnih kompetitivnih znanstvenih projekata u kojima sudjeluje Sveučilište u Zadru (HORIZON, COST i sl.) • Nesrazmjer projektnih prijava iz različitih područja znanosti (nedovoljna zastupljenost najvećeg dijela humanističkih znanosti) • Nedovoljan udio znanstvenih radova objavljenih u časopisima indeksiranim u WoS-u i Scopusu 	<ul style="list-style-type: none"> • Sveučilište u Zadru kao instituciju domaćina • Poticanje razvoja godišnjih/bilateralnih znanstvenih konferencija • Mogućnost povećanja broja sveučilišnih časopisa indeksiranih u WOS-u i Scopusu kao i broja radova objavljenih u takvim časopisima drugih (ponajprije uglednih međunarodnih) izdavača 	<ul style="list-style-type: none"> • Osnivanje interdisciplinarnih „živih¹“ laboratorija i centara • Povećanje vidljivosti znanstvenih i stručnih postignuća Sveučilišta u Zadru kroz popularizaciju znanosti i promotivne aktivnosti (informiranje o znanstvenim publikacijama, rezultatima projektnih aktivnosti i dr.)

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

Razvojni potencijali i potrebe vezane uz mobilnost i međunarodnu suradnju

Kao rezultat povećanja broja bilateralnih i međuinstitucijskih ugovora o mobilnosti, Sveučilište u Zadru ostvaruje sve veći broj dolaznih i odlaznih mobilnosti akademskog i neakademskog osoblja te studenata. Snažna internacionalizacija očituje se i kroz alijansu Europsko sveučilište za pametno i održivo upravljanje urbanim obalnim prostorima (EU-CONEXUS) u kojemu je Sveučilište u Zadru punopravni član. Daljnje jačanje internacionalizacije buduću je smjer razvoja Sveučilišta u Zadru, u čiju je svrhu potrebno revidirati postojeće bilateralne ugovore, povećati međunarodnu visokoobrazovnu suradnju, razvijati združene studentske programe, osigurati smještaj za dolazne studente te promovirati rezultate međunarodne suradnje.

Tablica 5. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe vezane uz mobilnost i međunarodnu suradnju

¹ „Živi laboratoriji na sveučilištima omogućuju studentima, osoblju i istraživačima da surađuju s ključnim dionicima kako bi rješavali izazove društva te potiču primjenu znanja u kontekstu stvarnog svijeta, unapređuju vještine uključenih osoba, povećavaju povezanost među ljudima i pružaju više mogućnosti za povezivanje s društvom“. ([Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom Odboru i Odboru regija o europskoj strategiji za sveučilišta](#))

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povećanje broja bilateralnih i međuinstitucijskih ugovora o mobilnosti • Povećanje broja studenata na dolaznoj i odlaznoj mobilnosti • Povećanje broja akademskog i neakademskog osoblja na mobilnosti • Sudjelovanje Sveučilišta kao punopravnog člana Europskog sveučilišta za pametno i održivo upravljanje urbanim obalnim prostorima (EU-CONEXUS) <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ograničena raspoloživa financijska sredstva alocirana za financiranje različitih programa mobilnosti • Niska razina višemjesečne mobilnosti nastavnog osoblja 	<ul style="list-style-type: none"> • Daljnja internacionalizacija Sveučilišta u Zadru u Europskoj uniji i izvan Europske unije • Jačanje internacionalizacije kroz alijansu EU-CONEXUS • Razvoj CEEPUS mreža • Mogućnost suradnje sa sveučilištima izvan Europske unije kroz posebne Erasmus+ programe • Mogućnost razvoja združenih studijskih programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Revidiranje postojećih bilateralnih ugovora i definiranje strateške orijentacije Sveučilišta u Zadru u okviru međunarodne suradnje • Povećanje međunarodne visokoobrazovne suradnje • Uvođenje novih studijskih programa i predmeta na engleskom jeziku • Razvoj združenih studijskih programa na razini visokoškolskih ustanova Europske unije • Stvaranje institucionalnog okvira i osiguravanje dodatnih sredstava za poticanje višemjesečne mobilnosti nastavnog osoblja • Osiguravanje smještaja za dolazne studente • Informiranje studenata i djelatnika o mogućnostima koje nudi međunarodna suradnja Sveučilišta u Zadru te promocija rezultata međunarodne suradnje

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

Razvojni potencijali i potrebe ljudskih resursa

Sveučilište u Zadru kontinuirano radi na unaprjeđenju uvjeta rada svojih zaposlenika. Sukladno tome, ojačani su materijalni i ljudski resursi određenih službi, a rezultat je toga djelovanja povoljan udio administrativnog u odnosu na akademsko osoblje. Međutim, ograničavajuća zakonska i pravna regulativa (npr. u pogledu financijskog vrednovanja rada na istoj razini radnoga mjesta i zadani koeficijent složenosti poslova), složenost administrativnih procedura i poslova te drugi čimbenici (posebno česte izmjene i dopune zakonskih i podzakonskih akata koji reguliraju područje visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti) ograničavaju rad i poslovne procese na Sveučilištu u Zadru. Iz tog razloga, potrebno je stalno se prilagođavati novim zakonskim okvirima te raditi na podizanju produktivnosti i učinkovitosti rada akademskog i neakademskog osoblja. Navedeno obuhvaća daljnje

jačanje materijalnih resursa kroz unaprjeđenje kvalitete infrastrukture i opreme te uvođenje informacijsko-komunikacijske tehnologije u različitim poslovnim procesima, ali i ljudskih kapaciteta kroz jačanje svih sveučilišnih službi te potrebnih znanja i kompetencija svih zaposlenika. Važno je i unaprijediti aktivnosti promocije studijskih programa, pratiti potrebe povezivanja sveučilišne s društvenom i gospodarskom zajednicom. Sveučilište kao integrirana ustanova pažljivo upravlja ljudskim resursima i u pogledu preraspodjele slobodnih koeficijenata (odnosno s njima povezanih sredstava osiguranih iz državnoga proračuna i iz vlastitih sredstava) sa sastavnicama koje imaju dovoljan broj zaposlenika na sastavnice koje su u tom pogledu deficitarne. Međutim, s obzirom na to da nastoji postići odgovarajući standard (posebno u skladu s očekivanjima propisanim u aktima koji reguliraju kvalitetu u sustavu visokog obrazovanja te u usporedbi s medijanom broja zaposlenih na istim ili sličnim sastavnicama drugih javnih sveučilišta), potrebno je osigurati nova zapošljavanja u razboritoj mjeri koja omogućuje prikladnu razinu kvalitete etabliranoga javnog sveučilišta koje na razne načine jasno opravdava svrhovitost svog rada te svoju društvenu i gospodarsku ulogu.

Tablica 6. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe ljudskih resursa Sveučilišta

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povoljan udio administrativnog u odnosu na akademsko osoblje • Oformljivanje i jačanje Centra za projekte, znanost i transfer tehnologija • Razvijeno Studentsko savjetovalište <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ograničavajuće zakonske i pravne norme • Složenost administrativnih procedura i poslova • Formalizirana organizacijska struktura • Nedostatna motiviranost za cjeloživotno učenje dijela djelatnika u službama • Nepostojanje sustava motiviranja i nagrađivanja • Nepostojanje sustavne promocije sveučilišnih nastavnih i znanstvenih aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije u različitim poslovnim procesima • Kvalitetan i visokoobrazovan ljudski kadar • Mogućnost unaprjeđenja ponude knjižare Citadela • Mogućnost poboljšanja rada službi kroz modernizaciju organizacijske strukture • Knjižnični analogni i digitalni resursi za studiranje i istraživanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Unaprjeđenje kvalitetne infrastrukture i opreme • Unaprjeđenje informacijsko-komunikacijske tehnologije u različitim poslovnim procesima • Jačanje karijernog savjetovanja • Digitalizacija poslovanja • Jačanje ljudskih kapaciteta na svim razinama sveučilišnih službi • Unaprjeđenje aktivnosti koje bi promovirale studijske programe, pratile potrebe povezivanja sveučilišne s društvenom i gospodarskom zajednicom te doprinosile vidljivosti Sveučilišta • Unaprjeđenje organizacijske strukture i kulture rada

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

Razvojni potencijali i potrebe usmjerene na infrastrukturu, tehničku opremljenost i informacijsko-komunikacijsku opremu

Kvalitetna infrastruktura i tehnička opremljenost preduvjet su daljnjeg razvoja Sveučilišta u Zadru. Iz realiziranih projekata u proteklih nekoliko godina može se zaključiti kako je Sveučilište u Zadru kontinuirano aktivno posvećeno tom cilju. Međutim, još uvijek postoje određeni problemi i nedostaci koje je potrebno riješiti. Problemi se očituju u postojećoj staroj dugotrajnoj materijalnoj imovini koja zahtijeva kontinuirana ulaganja i poboljšanja. Najveća i jezgrena zgrada Sveučilišta na Obali kralja Petra Krešimira IV. u tom je pogledu najveći izazov jer je riječ o objektu pod konzervatorskom zaštitom koji nije klimatiziran, a pod stalnim je utjecajem kapilarnog prodiranja vlage iz mora te pod utjecajem aerosola. Potrebno je osigurati prihvatljiv oblik klimatizacije i kontinuirano održavanje fasade i drvene stolarije.

Valja istaknuti da tehnička opremljenost i informacijsko-komunikacijska oprema pojedinih prostora ne odgovora u potpunosti suvremenim zahtjevima obrazovanja i razini društveno-gospodarskog razvoja. Stoga je potrebno iskoristiti financijska sredstva koja stoje na raspolaganju za financiranje infrastrukture, različite tehnike i informacijsko-komunikacijske opreme. Razvojne potrebe ogledaju se u infrastrukturnim projektima čija je izgradnja nužna, a za koje je osigurana projektno-tehnička dokumentacija, uključujući ishodovane građevinske dozvole, i to: izgradnja STEM zgrade s dormitorijem, izgradnja objekta u nekadašnjem radioničkom prostoru stare Tehničke škole i realizacija projekta *Arhipelagos* obnovom nekadašnje vojarnje u uvali Lučina na otoku Molatu i obnovom zgrade osnovne škole na otočiću Ošljaku, dok se kao poseban izazov nameće izgradnja novog objekta Znanstvene knjižnice. Uz izgradnju novih objekata potrebni su i drugi zahvati primjereni kvalitetnom i suvremenom odgojno-obrazovnom procesu (energetska obnova postojećih prostora – sva potrebna dokumentacija pripremljena je za četiri objekta bivše vojarnje na području Novog kampusa – te klimatizacija najveće i najstarije sveučilišne zgrade na Obali kralja Petra Krešimira IV. koja je izazovna zbog konzervatorskih uvjeta vezanih uz zaštićenu kulturnu baštinu, poboljšanje kvalitete bežične mreže u svim prostorima Sveučilišta, kontinuirano održavanje postojećih prostora, opremanje novih i postojećih laboratorija suvremenom opremom za nastavni i znanstveno-istraživački rad).

Sveučilište u Zadru ima u planu ima infrastrukturne projekte kojima će se ujedno povećati kvaliteta studentskog života, izvođenje novih studijskih programa te projektni rad i transfer tehnologija. To je prije svega zgradnja **STEM zgrade s dormitorijem** unutar Novog kampusa planirana za razvoj STEM studijskih programa, znanstvenih istraživanja i transfer tehnologija. Dormitorij će osigurati kvalitetan smještaj čime će se smanjiti financijski teret za studente i olakšati pristup visokom obrazovanju. **Citadela nova** obuhvaća obnovu i proširenje prostora radionica nekadašnje Tehničke škole. U novu će zgradu biti smješteni Centar za znanost, projekte i transfer tehnologija, Centar za strane jezike, prostor za *coworking*, dvorana za konferencije i prostorije za projektno umrežavanje te transfer tehnologija. Povećat će se dostupnost prostora za interdisciplinarno istraživanje, međunarodnu suradnju, obrazovne programe ujedno doprinoseći revitalizaciji povijesnog središta grada. Osim toga, Sveučilište u Zadru radit će na promicanju poduzetničkog okruženja i jačanju konkurentnosti otočnog gospodarstva Zadarske županije kroz revitalizaciju javne, kulturne i društvene infrastrukture na zadarskim otocima. U okviru projekta ARHIPELOGOS uredit će se dva centra, **jedan na otoku Molatu i drugi na otoku Ošljaku**. Centri će sudjelovati u sustavima praćenja katastrofa kroz znanstvena istraživanja, praćenje i odgovor na probleme poput salinizacije morskih i obalnih staništa, isušivanja močvarnih kopnenih staništa te potapanja obalnih područja, a dat će i podršku razvoju otočne ekonomije kroz radionice i programe za lokalne poduzetnike. Predviđena je i **energetska obnova** zgrada u okviru Novog kampusa. Riječ je o tri zgrade nekadašnje vojarnje koje su izgrađene još između

dva svjetska rata te o jednoj sportskoj dvorani izgrađenoj poslije Drugoga svjetskog rata. Sveučilište u Zadru prijavit će se na pripadajući natječaj za koji je potrebno jamstvo o sufinanciranju. Uz navedene strateške projekte izgradnje u razdoblju obuhvaćenom programskim ugovorom predviđena je i izrada projektno-tehničke dokumentacije za izgradnju **novе zgrade Znanstvene knjižnice** na Novom kampusu. Riječ je o ustanovi koja je sveučilišna sastavnica s pravnom osobnosti koja čuva dragocjenu knjižničnu građu nacionalnog i međunarodnog značaja.

Tablica 7: Infrastrukturni projekti

Naziv projekta	Ukupna vrijednost projekta	Iznos potpore za UNIZD	UNIZD sufinanciranje
	€		
1a. ZGRADA STEM ODJELA – Projekt znanstveno-tehnološke i inovacijske infrastrukture	41,809,513.75	n/a	n/a
1b. Modernizacija, unaprjeđenje i proširenje infrastrukture studentskog smještaja (PK.6.1.03) – DORMITORIJ	21,334,974.16	2,542,425.00	18,792,549.16
2. CITADELA NOVA - Strateški projekt Rekonstrukcija kompleksa stare Tehničke škole – Faza II (radionice)	11,183,750.00	6,242,573.53	4,941,176.47
3. ARHIPELOGOS: Poticanje poduzetničkog okruženja i jačanje konkurentnosti otočnog gospodarstva Zadarske županije uz revitalizaciju infrastrukture javne, kulturne i društvene namjene zadarskih otoka	11,548,675.00	5,392,125.00	6,156,550.00
4. ENERGETSKA OBNOVA – Energetska obnova zgrada javnog sektora (4 objekta)	11,682,923.28	2,336,584.66	9,346,338.62
5. ZNANSTVENA KNJIŽNICA (izrada projektno-tehničke dokumentacije)	1.500.000,00	n/a	n/a
UKUPNO procijenjeni troškovi	99,059,836.19	16,513,708.19	39,236,614.25

Tablica 8. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe usmjerene na infrastrukturu, tehničku opremljenost i informacijsko-komunikacijsku opremu

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
Pozitivna <ul style="list-style-type: none"> Modernizacija novog studentskog doma i restorana 	<ul style="list-style-type: none"> Mogućnosti korištenja sredstava fondova Europske unije za unaprjeđenje kvalitete prostora 	<ul style="list-style-type: none"> Izgradnja STEM zgrade (s dormitorijem) Izgradnja novoga objekta Znanstvene knjižnice Sveučilišta u Zadru

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<ul style="list-style-type: none"> • Obnova i stavljanje u funkciju prvog dijela zgrade stare Tehničke škole • Suvremena tehnologija: nautički i brodostrojarSKI simulator, laboratorij za istraživanja i nastavu u biotehničkim znanostima, oprema u domeni geoprostornih tehnologija i dr. <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak prostora te nedostatak kvaliteta i slaba tehnička opremljenost pojedinih prostora • Slaba tehnička opremljenost starog Studentskog doma • Zastarjela informacijsko-komunikacijska tehnologija i nedostatak licenci za korištenje određenih računalnih programa • Nedostatak informatičkih učionica • Nepostojanje sportske dvorane i drugih sadržaja za sportske aktivnosti studenata • Nedostatak prostora za učenje i timski rad studenata • Neadekvatnost postojećih mrežnih stranica Sveučilišta 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogućnosti korištenja sredstava fondova Europske unije za unaprjeđenje tehničke opremljenosti prostora i nabava informacijsko-komunikacijske opreme i alata • Izrađena projektna i tehnička dokumentacija za izgradnju novih prostornih kapaciteta Sveučilišta u Zadru • Uključivanje u projekt „e-Sveučilišta“ • Knjižnična djelatnost u suvremenom analognom i digitalnom okruženju (od stare knjižnične građe a ujedno i kulturnog dobra do pristupa digitalnim bazama podataka i online dostupnim znanstvenim publikacijama) 	<ul style="list-style-type: none"> • Izgradnja objekta u prostoru drugog dijela zgrade stare Tehničke škole • Realizacija projekta „Arhipelagos“ obnovom nekadašnje vojarne u uvali Lučina na otoku Molatu i škole na Ošljaku • Unaprjeđenje prostora potrebnom informacijsko-komunikacijskom opremom • Poboljšanje kvalitete bežične mreže u svim prostorima Sveučilišta • Energetska obnova postojećih prostora • Unaprjeđenje kvalitete postojećih prostora na Sveučilištu u Zadru kroz njihovu klimatizaciju, kontinuirano održavanje i sl. • Opremanje novih i postojećih laboratorija suvremenom opremom za nastavni i znanstveno-istraživački rad • Daljnji razvoj i diverzifikacija sveučilišnoga poljoprivrednog dobra te drugih pokušajlišta • Razvoj sustava za kvalitetno zbrinjavanje otpada

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

Razvojni potencijali i potrebe usmjerene na financiranje Sveučilišta u Zadru

Temeljem uvida u poslovne financije, u 2024. godini ostvareni su ukupni prihodi u iznosu od 35.117.991,36 € te ukupni rashodi u iznosu od 34.303.125,64 €. Može se zaključiti da je Sveučilište u Zadru financijski stabilno. Navedeno proizlazi iz racionalnog i učinkovitog korištenja proračunskih

sredstava, ali i drugih izvora financiranja koji stoje na raspolaganju. S obzirom na ograničena proračunska sredstva i druga ograničenja povezana s gospodarskom krizom, sudjelovanje u programima vanjskog financiranja putem fondova Europske unije i drugih fondova financiranja nužno je kako bi se nastavili pozitivni financijski rezultati i održala financijska stabilnost poslovanja Sveučilišta u Zadru. Kontinuirano će se poticati djelatnike na prijavu kompetitivnih projekata financiranih iz različitih fondova, kao i na rad na tržištu koji je komplementaran znanstvenom i stručnom radu (transfer znanja i tehnologija). Kao otvoreno pitanje nameće se i problem sufinanciranja kompetitivnih projekata, jer do sada prisutna praksa sufinanciranja plaćama djelatnika u novijim pozivima nije dozvoljena.

Tablica 7. Ključna obilježja, razvojni potencijali i potrebe vezani uz financiranje Sveučilišta

KLJUČNA OBILJEŽJA	RAZVOJNI POTENCIJALI	RAZVOJNE POTREBE
<p>Pozitivna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financijska stabilnost poslovanja • Pozitivni financijski rezultat poslovanja <p>Negativna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ograničena sredstva iz proračuna Republike Hrvatske • Relativno nizak udio vlastitih prihoda u ukupnim приходima Sveučilišta • Iznimno niska razina donacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudjelovanje u programima vanjskog financiranja putem fondova Europske unije i drugih fondova financiranja • Rad istraživača na tržištu u sklopu znanstvene i stručne djelatnosti prilagođene potrebama društvene i gospodarske zajednice • Osmišljavanje donatorskih akcija 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuirano poticanje djelatnika i potpora za prijavu kompetitivnih projekata financiranih iz različitih fondova financiranja (fondova Europske unije, nacionalnih i stranih fondova i dr.) • Poticanje djelatnika na rad na tržištu koji je komplementaran znanstvenom i stručnom radu (transfer znanja i tehnologija) • Edukacija djelatnika o potrebi zaštite intelektualnog vlasništva

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

2.2. Analiza sadašnjih i budućih snaga, slabosti, prilika i prijetnji javnog visokog učilišta/javnog znanstvenog instituta (SWOT)

Utvrđeno je kako Sveučilište ima cijeli niz snaga, ali i slabosti. Ipak, iznimno je važno da su prijetnje koje postoje prepoznate i na višim strateškim razinama te da je uklanjanje većine njih definirano i kroz Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine. SWOT analiza utvrdila je i niz prilika koje se mogu iskoristiti korištenjem prepoznatih snaga Sveučilišta i pravilnim usmjeravanjem razvoja s ciljem smanjenja slabosti i odupiranja prijetnjama iz okoline.

SWOT ANALIZA SVEUČILIŠTA U ZADRU

SNAGE	SLABOSTI
-------	----------

<ul style="list-style-type: none"> • Višestoljetna tradicija • Snažna znanstvena aktivnost u biomedicinskom i zdravstvenom, biotehničkom, prirodnom, tehničkom i društvenom području znanosti • Iznimno kvalitetno prirodno i društveno okruženje Sveučilišta • Dobra povezanost Zadra s drugim dijelovima Hrvatske i Europske unije • Novi studentski dom s restoranom za studentsku prehranu • Novi visokokvalitetno opremljeni prostori u staroj Tehničkoj školi • Snažna povezanost s lokalnom zajednicom • Financijska stabilnost poslovanja • Izrađena projektna i tehnička dokumentacija za izgradnju novih prostornih kapaciteta Sveučilišta u Zadru • Aktivna uloga Centra za projekte, znanost i transfer tehnologija • Raznolika potpora Studentskog savjetovišta • Članstvo u Europskom sveučilištu za pametno i održivo upravljanje urbanim obalnim prostorima (EU-CONEXUS) • Mogućnost organizacije cjeloživotnog obrazovanja kroz sustav vaučera • Kontinuirani rast izdavačke aktivnosti na Sveučilištu u Zadru • Povećanje razine projektne aktivnosti Sveučilišta (u prijavi i u provedbi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak prostora za nastavne i znanstvene aktivnosti Sveučilišta • Nedostatna kvaliteta i slaba tehnička opremljenost dijela prostora (nedostatak klima uređaja, stari namještaj i sl.) • Problemi uvjetovani turističkom sezonom kod najma privatnog smještaja studenata • Nedostatno razvijen sustav za zbrinjavanje otpada • Zastarjela informacijsko-komunikacijska tehnologija i nedostatak licenci za korištenje određenih računalnih programa • Nedostatak prostora za praktikume i laboratorije te loša opremljenost praktikuma i laboratorija za izvođenje nastave i provođenje znanstveno-istraživačkog rada • Nepostojanje sveučilišne sportske dvorane • Nedostatna sredstva iz državnog proračuna za ostvarivanje snažnijeg razvoja (Kako se navodi u Komunikaciji Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom Odboru i Odboru regija o europskoj strategiji za sveučilišta, Sveučilišta su često nedovoljno financirana da bi ispunila svoju rastuću društvenu misiju.) • Niski udio prihoda izvan proračuna u ukupnim приходima Sveučilišta • Manjak interesa značajnog broja djelatnika za uključenje u projektne (znanstvene i stručne) aktivnosti • Zakonska regulativa koja ograničava zapošljavanje novih djelatnika • Nedovoljna razvijenost i broj odjela u STEM području • Nedovoljno razvijena aktivnost karijernog savjetovanja • Nepostojanje sustavnih marketinških aktivnosti Sveučilišta • Nedovoljan broj studijskih programa na engleskom jeziku • mnogi studijski programi nisu usklađeni s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom (što je nacionalni problem jer je identično i na drugim
---	---

	hrvatskim javnim sveučilištima koji izvode iste studije)
--	--

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Korištenje Erasmus+, CEEPUS i sličnih programa za potporu internacionalizacije Sveučilišta u Zadru • Korištenje fondova Europske unije za potrebe osnaživanja razvoja Sveučilišta • Unaprjeđenje nacionalnih obrazovnih politika u cilju poboljšanja visokog obrazovanja • Osmišljavanje specifičnih mjera za privlačenje mladih znanstvenika iz drugih područja u Zadar • Poboljšanje digitalizacije Sveučilišta na nacionalnoj razini kroz projekt „e-Sveučilišta“ • Rast potražnje gospodarskih i društvenih organizacija za znanstvenim istraživanjima kojima bi se unaprijedilo njihovo poslovanje • Povećanje suradnje s gospodarstvom i broja zajedničkih projekata u cilju unaprjeđenja studijskih programa • Povećanje udjela vlastitih sredstava u financiranju rada Sveučilišta 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenzivna depopulacija koja se odražava i na smanjenje broja učenika – potencijalnih studenata • Iseljavanje mladog visokoobrazovanog stanovništva • Nedovoljna prepoznatljivost interdisciplinarnosti unutar zakonodavnog okvira • Tromost prilagodbe obrazovnog sustava potrebama društva i gospodarstva • Rast konkurencije u visokom obrazovanju, posebice kroz djelovanje privatnih sveučilišta i veleučilišta te kroz kontinuirano i nekoordinirano povećanje kvota na javnim sveučilištima (posebice u polju ekonomije) • Primjena „povijesne metode“ kao modela financiranja visokih učilišta (čime se ne uvažavaju argumentirane razvojne potrebe nego su konzervirane startne pozicije) • Globalne klimatske promjene s trendom povećanja temperature zraka što otežava radne uvjete u objektima bez odgovarajuće klimatizacije • Ratni sukobi • Nestabilnost u jugoistočnom susjedstvu • Pandemije zaraznih bolesti

Izvor: Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru 2023. – 2030.

3. Ciljevi

Sveučilište u Zadru u svojoj je Strategiji za razdoblje od 2023. do 2030. godine postavilo četiri prioriteta koji se podudaraju sa strateškim ciljevima u okviru programskog ugovora: Podizanje znanstvene izvrsnosti Sveučilišta u Zadru, Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture, Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja i Jačanje društvene odgovornosti. Svaki od strateških ciljeva prati određeni broj posebnih ciljeva i pripadajućih im aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarenje.

Tablica 8. Strateški i posebni ciljevi za javna visoka učilišta

Strateški ciljevi	Posebni ciljevi
1. Podizanje znanstvene izvrsnosti	1.1. Povećanje sudjelovanja javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u kompetitivnom projektnom financiranju 1.3. Jačanje međunarodne znanstvene suradnje i znanstvene aktivnosti 1.7. Doprinos otvorenoj znanosti 1.8. Jačanje interdisciplinarnosti znanstvenog rada
2. Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture	2.1. Poticanje provedbe primijenjenih znanstvenih aktivnosti, uključujući projekte suradnje s gospodarstvom 2.3. Unaprjeđenje pružanja znanstvenih, istraživačkih ili tehnoloških usluga na slobodnom tržištu, uključujući usluge za razvoj kulture i obrazovanja
3. Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja	3.1. Unaprjeđenje studija 3.4. Usmjeravanje studijskih programa prema razvoju vještina koje jačaju konkurentnost na tržištu rada
4. Jačanje društvene odgovornosti	4.2. Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti 4.4. Digitalizacija poslovanja 4.5. Jačanje zelene tranzicije 4.6. Popularizacija znanosti

Kako bi se uspješno provele te aktivnosti potrebno je unaprijediti ljudske potencijale te osigurati materijalne preduvjete, ponajprije:

A) Primjerenom opremom postojećih sveučilišnih objekata (klimatizacija, energetska obnova, znanstvena oprema, digitalizacija)

B) Izgradnjom novih objekata

1. Zgrada STEM sveučilišnih odjela s dormitorijem (studentskim domom)
2. Multifunkcionalni informacijsko-knjižni centar (Znanstvena knjižnica Sveučilišta u Zadru)

C) Rekonstrukcijom postojećih objekata

1. Rekonstrukcija radioničnog prostora nekadašnje Tehničke škole za potrebe Centra za projekte, znanost i transfer tehnologija, Centra za strane jezike i Studentske referade
2. Rekonstrukcija nekadašnje vojarne u uvali Lučina na otoku Molatu za potrebe znanstvenih i nastavnih aktivnosti usmjerenih na proučavanje otoka i morskog ekosustava te transfer znanja i tehnologija u otočim zajednicama
3. Rekonstrukcija zgrade nekadašnje osnovne škole na otočiću Ošljaku (između Zadra i otoka Ugljana) za potrebe *coworking* prostora te Centra za edukaciju Europskog instituta za medicinu usmjerenu prema osobi.

Sveučilište u Zadru posvećeno je sustavnom proučavanju i predstavljanju maritimne kulturne baštine, i to svih njezinih materijalnih i nematerijalnih sastavnica. U skladu s tim pristupilo je planiranju osnivanja Muzeja hrvatske maritimne kulture u Zadru te potpisalo 2024. utemeljiteljski sporazum s Hrvatskom akademijom znanosti i umjetnosti, Zadarskom županijom i Gradom Zadrom. U sklopu različitih znanstvenih istraživanja hrvatska jadranska obala proučava se u mediteranskom kontekstu

kao prostor višestrukih kontakata i konflikta. Atraktivna su prirodna osnova različitih društvenih i gospodarskih aktivnosti (posebno brodarstva, brodogradnje, ribarstva, akvakulture i turizma) s tim da se one ne zbivaju s istim obzirom prema tom dragocjenom životnom prostoru i resursu. Polazište je iskaz velike odgovornosti znanstvene zajednice pridonijeti kritičkom razmišljanju i inovativnim rješenjima s ciljem uspostave harmoničnog odnosa između utilitarnih praksi s naglašenom eksploatacijom, nastojanjima za zadovoljavanje partikularnih korporativnih i privatnih interesa i negativnim implikacijama na okoliš s jedne te zaštitarskih nastojanja s ciljem očuvanja obalnih i morskih ekosustava velike georaznolikosti i bioraznolikosti s druge strane te bogate kulture koja se očituje u jeziku, glazbi, običajima, tradicionalnim znanjima i vještinama te različitim elementima pokretne i nepokretne baštine (graditeljstvo, likovna umjetnost, književnost i dr.). Sveučilište u Zadru je posvećeno istraživanju i zaštiti prirodne baštine obale i mora, maritimne kulture koja zrcali tisućljetni suživot obalnih i otočnih zajednica s morem, kao i suvremenim plavim tehnologijama koje u okolnostima intenzivne litoralizacije, globalnih kriza i klimatskih promjena trebaju omogućiti praktičnu primjenu načela održivosti i otpornosti. Stoga se rado pridružuje svim inicijativama i konkretnim projektnim aktivnostima kako bi bilo ravnopravni dionik ne samo u pronalasku najboljih odgovora na postojeće izazove već i anticipirajući buduće procese.

Strateški cilj 1. Podizanje znanstvene izvrsnosti

U proteklom strateškom razdoblju ostvaruje se porast broja znanstvenih projekata u kojima sudjeluju ili su im voditelji djelatnici Sveučilišta. Istodobno se bilježi i porast broja, ali i kvalitete znanstvenih radova djelatnika Sveučilišta u Zadru. Kako bi se nastavio takav rast, cilj je povećati kvalitetu i izvrsnost u znanstvenom djelovanju kroz nekoliko ključnih inicijativa usmjerenih na jačanje sudjelovanja u kompetitivnim projektima, međunarodnu suradnju, interdisciplinarnost te doprinos otvorenoj znanosti.

Prvi posebni cilj *1.1. Povećanje sudjelovanja javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u kompetitivnom projektnom financiranju* bit će ostvariv kroz aktivno uključivanje djelatnika u prijave za znanstvene projekte, čime će se povećati financijska potpora za znanstveni rad. U tom kontekstu, važno je i povećanje znanstvene produktivnosti nastavnika i studenata što će se postići kroz sustavno poticanje na veće uključivanje u istraživački rad, kao i poboljšanje sustava mentoriranja koji omogućuje studentima, posebice diplomskim i doktorskim, da aktivno sudjeluju u znanstvenim i projektnim aktivnostima. Planira se unaprjeđenje istraživačke infrastrukture Sveučilišta, uključujući baze znanstvenih publikacija i podatke koji će podržati daljnja istraživanja i objavljivanje radova.

Sveučilište u Zadru kao svoje posebne ciljeve odabire: 1.3. Jačanje međunarodne znanstvene suradnje i znanstvene aktivnosti; 1.7. Doprinos otvorenoj znanosti; 1.8. Jačanje interdisciplinarnosti znanstvenog rada. To su ključne smjernice za daljnji razvoj Sveučilišta u Zadru u kontekstu povećanja znanstvene izvrsnosti, međunarodne suradnje i otvaranja znanstvenih podataka i rezultata za širu javnost. Posebna će se pažnja posvetiti jačanju međunarodne znanstvene suradnje kroz projekte koji se provode u okvirima alijanse EU-CONEXUS, ali i drugih istraživačkih mreža, koje će omogućiti razmjenu ideja, istraživačkih iskustava i tehnologija s vodećim institucijama i istraživačima. Aktivnosti poput zajedničkih istraživanja i međunarodnih znanstvenih konferencija omogućit će razmjenu ideja, znanja i metodologija. Planira se povećanje broja međunarodnih mobilnosti za istraživače, nastavnike i studente. Sveučilište će nastaviti razvijati svoje kapacitete za prijavu i implementaciju međunarodnih istraživačkih projekata, usmjeravajući se na multidisciplinarnu i interdisciplinarnu pristupe koji odgovaraju na kompleksne globalne izazove i potrebe, poput klimatskih promjena, zdravstvenih

prijetnji i digitalne transformacije. Otvorena znanost, koja podrazumijeva besplatan pristup znanstvenim istraživanjima, podacima i rezultatima, postaje temeljni princip u modernom znanstvenom radu. Sveučilište u Zadru planira snažno podržati i promovirati otvorenu znanost kroz unaprjeđenje vlastite izdavačke platforme Morepress te digitalizaciju starih izdanja. Sveučilište u Zadru prepoznaje važnost integriranja različitih znanstvenih i (a manjim dijelom i umjetničkih) disciplina kako bi se odgovorilo na specifične društvene, ekonomske i okolišne potrebe. Poticati će se suradnja među različitim odjelima te zajednički projekti i istraživanja koja objedinjuju znanja iz različitih područja. Interdisciplinarni rad također će omogućiti povezivanje Sveučilišta s različitim dionicima iz gospodarstva, javnim sektorom i drugim obrazovnim institucijama, čime će se podići kvaliteta znanstvenih istraživanja, ali i praktična primjena tih istraživanja u društvu i gospodarstvu (industriji visokih tehnologija, turizmu, poljoprivredi, ribarstvu i akvakulturi i dr.).

Strateški cilj 2. Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture

Sveučilište u Zadru u okviru ovog strateškog cilja odabire dva posebna cilja za svoj budući razvoj:

- 2.1. Poticanje provedbe primijenjenih znanstvenih aktivnosti, uključujući projekte suradnje s gospodarstvom
- 2.3. Unaprjeđenje pružanja znanstvenih, istraživačkih ili tehnoloških usluga na slobodnom tržištu, uključujući usluge za razvoj kulture i obrazovanja

Sveučilište u Zadru prepoznaje važnost transfera znanja i suradnje s gospodarstvom kao ključne komponente svog razvoja. U ovom segmentu Sveučilište u Zadru prepoznaje i svoje najveće slabosti, a time i potrebe za razvojem i ulaganjem kako bi se unaprijedilo u ovom segmentu. Povezivanje akademskih resursa i stručnosti s potrebama gospodarstva te kulturnih i drugih društvenih organizacija omogućit će stvaranje zajedničkih vrijednosti koje obogaćuju ne samo obrazovni sektor već i širu društvenu zajednicu. Taj je zadatak kompleksan te je nužno unaprijediti znanja djelatnika o zaštiti intelektualnog vlasništva i o potrebi osmišljavanja i provođenja primijenjenih znanstvenih istraživanja kojima se rješavaju konkretni problemi društva i gospodarstva. Kako bi se to postiglo, potrebno je unaprijediti poslovne procese na Sveučilištu u svrhu olakšanja nastupa na tržištu, ali i unaprjeđenja timskog rada.

Integriranost Sveučilišta predstavlja jednu od njegovih najvažnijih prednosti i omogućuje iznimno jednostavnu međudjelnu suradnju na kojoj se mogu razviti interdisciplinarna ili multidisciplinarna istraživanja, ali i razvoju novih studijskih programa koji će uvažavati suvremene trendove.

Za ostvarenje ovog cilja u budućem razdoblju nužna su značajna infrastrukturna ulaganja u opremu, prije svega u laboratorije kojima će se unaprijediti transfer znanja i tehnologija prema gospodarstvu. Povijesno su sveučilišne sastavnice primarno pripadale humanističkom i društvenom području znanosti te su zbog toga izostala značajnija ulaganja u druga područja znanosti.

Sveučilište u Zadru u potpunosti je svjesno prednosti koju ostvaruje svojim položajem na Sredozemlju, kao i svoje uloge u jačanju nacionalnog i europskog identiteta i kulture. Dio istraživačkih aktivnosti Sveučilišta u Zadru, posebice one vezane za humanističke i društvene znanosti, usmjerene su upravo u tom smjeru. Sveučilište u Zadru putem drugih znanstvenih područja, ponajprije tehničkoga, biotehničkoga, prirodnoga i biomedicinskoga, planira povećati sudjelovanje u zajedničkim istraživačkim projektima s partnerima u industriji, poljoprivredi, ribarstvu s akvakulturom, turizmu i drugim djelatnostima, razvojem novih poslovnih modela i poticanjem komercijalizacije rezultata istraživanja. Uspostavljanjem snažnije veze između znanstvene i lokalne zajednice očekivana je učinkovitija primjena znanja i inovacija u društvenom i gospodarskom životu.

Strateški cilj 3. Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

U okviru strateškog cilja 3., Sveučilište u Zadru odabire sljedeće posebne ciljeve relevantne za svoj razvoj u narednom razdoblju:

3.1. Unaprjeđenje studija

3.4. Usmjeravanje studijskih programa prema razvoju vještina koje jačaju konkurentnost na tržištu rada

Posljednjih godina u Republici Hrvatskoj bilježi se značajan pad broja maturanata, a posljedično time i broja studenata koji se upisuju na visokoobrazovne institucije. Istodobno, u Republici Hrvatskoj raste broj studijskih programa i upisnih mjesta koja se nude budućim studentima. Kako bi bilo prepoznato i konkurentno u tim uvjetima na koje ne može samostalno utjecati, Sveučilište u Zadru, nastojeći ublažiti utjecaj negativnih trendova i razvijajući sustav koji je otporan na postojeće i neke izgledne rizike, postavlja kao prioritet povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti. Sveučilište u narednom strateškom razdoblju planira unaprijediti svoje studijske programe, osuvremeniti ih i uskladiti ih s tržištem rada. Planira se uvođenje inovativnih metoda u studijske programe kao i dodjela stipendija za deficitarna zanimanja te za studente slabijeg socioekonomskog statusa. Težit će se većem uključivanju stručne prakse u studijske programe kako bi se kroz iskustveno učenje usvojili postavljeni ishodi i povećala atraktivnost studijskih programa. Kako bi ostvarilo ove ciljeve, Sveučilište u okviru ovog prioriteta planira kontinuirano unaprjeđivati znanja i vještine svojih djelatnika, posebice nastavnog osoblja.

Sveučilište u Zadru sustavno potiče sportske aktivnosti studenata, i to na više razina, prvenstveno kroz uključivanje što većeg broja studenata u bilo koji oblik tjelovježbe, a potom kroz uključivanje u različite kolegije koji podučavaju pojedine sportove i, u konačnici, kroz sudjelovanje studenata u sportskim natjecanjima, ali i organizaciju studentskih sportskih natjecanja (Sveučilište u Zadru bit će domaćin Europskog prvenstva u košarci 2027. godine). Poseban element ovog prioriteta ogleda se u privlačenju vrhunskih sportaša i pružanju mogućnosti za njihovo studiranje uz intenzivnu sportsku aktivnost. Važno je i uključivanje studenata u društveni život u obliku volontiranja i aktivnog sudjelovanja u kulturnim programima.

Strateški cilj 4. Jačanje društvene odgovornosti

Sveučilište u Zadru svoj je smjer prepoznalo u težnji da postane pametno, održivo i društveno odgovorno sveučilište te stoga kao iznimno važan prepoznaje ovaj strateški cilj i u okviru njega odabire četiri posebna cilja:

4.2. Jačanje kulture cjeloživotnog obrazovanja, jednakosti i ravnopravnosti

4.4. Digitalizacija poslovanja

4.5. Jačanje zelene tranzicije

4.6. Popularizacija znanosti i umjetnosti

Održivost do 2030. cilj je koji je Europska unija postavila pred sve svoje članice. Sukladno tome, i Republika Hrvatska u svim svojim strateškim dokumentima naglašava održivost i digitalizaciju kao svoje temeljne odrednice. Sveučilište u Zadru ovim prioritetom nastoji pridonijeti ovim ciljevima te se stoga u budućnosti planira snažnija digitalna transformacija Sveučilišta kroz digitalizaciju organizacijskih procesa i procedura, ali i nastavnog procesa. Posebna pažnja posvetit će se potrebi za digitalizacijom u okviru znanstvenih aktivnosti Sveučilišta, kao što je unaprjeđenje platforme za digitalno izdavaštvo, organizacija znanstvenih konferencija i sl. Te procese nužno treba pratiti i opremljenost prostora Sveučilišta u skladu s načelima paradigme digitalne transformacije. Istodobno, svjesno ugroza koje

donosi nebriga o okolišu, a posebice utjecaja klimatskih promjena, Sveučilište u Zadru iskazuje svoju orijentaciju prema održivom poslovanju. Proces zelene tranzicije Sveučilišta uključivat će unaprjeđenje sustava recikliranja te podizanje razine svjesnosti o održivosti kao poželjnom obliku ponašanja kako kod djelatnika, tako i kod studenata, sukladno Preporuci Vijeća Europske unije o učenju za zelenu tranziciju i održivi razvoj. Sukladno Komunikaciji Komisije Europski zeleni plan, Sveučilište će organizirati radionice o promjenama potrebnim za uspješnu zelenu tranziciju, u skladu s europskim okvirom kompetencija za razvoj i procjenu znanja, vještina i stavova o klimatskim promjenama i održivom razvoju. Sveučilište će, sukladno svojoj želji da postane važan dionik u zajednici u kojoj djeluje (od regionalne do razine Europske unije), u ovom strateškom razdoblju snažno raditi na popularizaciji znanosti tako što će svoj rad predstavljati različitim ciljnim skupinama kako bi osvijestilo važnost znanstveno-istraživačkog rada.

Sveučilište u Zadru različitim mjerama i aktivnostima jasno iskazuje da ne prihvaća niti jedan oblik nejednakosti i neravnopravnosti, a ako se bilo što takvo uoči promptno reagira konkretnim postupcima s ciljem njihova uklanjanja u granicama svojih zakonski reguliranih mogućnosti i ovlaštenja. Stoga, Sveučilište u ovom strateškom razdoblju planira omogućiti pristup visokoobrazovnim programima svim zainteresiranima, potičući razvoj cjeloživotnog obrazovanja i sustava mikrokvalifikacija, sukladno Preporuci o europskom pristupu mikrokvalifikacijama za cjeloživotno učenje i zapošljivost Vijeća Europske unije od 16. lipnja 2022. Posebnu brigu Sveučilište će usmjeriti prema ranjivim skupinama. Kako bi im se olakšao pristup visokom obrazovanju i podržao uspjeh u studiju, kontinuirano će se unaprjeđivati prostor i nastavni proces te edukacija djelatnika Sveučilišta vezano uz unaprjeđenje pravičnosti i uključivosti visokog obrazovanja. Sveučilište u Zadru želi još više osnažiti svoje Studentsko savjetovništvo koje djeluje već 17 godina i kroz snažan volonterski rad nastavnika svakodnevno doprinosi kvaliteti studiranja te nultoj toleranciji bilo kojeg oblika diskriminacije.

3.1. Struktura razvojnih i izvedbenih aktivnosti, pokazatelja i ciljeva (Prilog 1)

4. Sažetak financijskog plana (Prilog 2)

Prilozi:

- **Prilog 1: Struktura aktivnosti, ciljeva i pokazatelja**
- **Prilog 2: Sažetak financijskog plana**
- **Prilog 3: Plan napredovanja i Plan zapošljavanja**