

Sveučilište u Rijeci

uniri



**PROGRAM RADA
KANDIDATA ZA IZBOR
REKTORA SVEUČILIŠTA U
RIJECI ZA MANDATNO
RAZDOBLJE 2025. – 2029.**

Prof. dr. sc. Goran Hauser, dr. med.

Rijeka, prosinac 2024.

SADRŽAJ

UVOD

Razlog prijave na natječaj	3
Pretpostavke za izradu programa i analiza trenutnog stanja	4
Struktura programa	6

PROGRAMSKI SEKTORI

Sektor I – Upravljanje Sveučilištem	8
Sektor II – Investicije i infrastruktura	13
Sektor III – Međunarodna afirmacija	19
Sektor IV – Znanost i umjetnost	23
Sektor V – Obrazovanje i razvoj	29

MEĐUSEKTORSKI OKVIRI

Okvir I - Sveučilišni sport	38
Okvir II - Osiguravanje kvalitete	40
Okvir III - Promocija i popularizacija	42
Okvir IV - Ciljevi održivog razvoja	43

ZAKLJUČAK	44
------------------	-----------

UVOD

RAZLOG PRIJAVE NA NATJEČAJ

Moja akademska karijera od samog je početka, 2002. godine, kontinuirano, dosljedno i predano vezana uz Medicinski fakultet u Rijeci kroz kumulativni radni odnos s Kliničkim bolničkim centrom Rijeka, jednim od najvažnijih partnera Sveučilišta u Rijeci i nastavnom bazom čak šest njegovih sastavnica. Nadalje, obnašajući odgovornu dužnost dekana Medicinskog fakulteta u Rijeci od 2020. godine, svoje sam stečeno znanje, vještine i vrijednosti u potpunosti usmjerio razvoju i napretku matične sastavnice, a time i Sveučilišta u Rijeci.

Posljednjih pet godina duboko sam uključen u rad Senata Sveučilišta u Rijeci, čime sam stekao značajan uvid u prednosti i mogućnosti našeg Sveučilišta, ali i slabosti koje nismo uspjeli prevladati. Okruženo brojnim izazovima suvremenoga doba, Sveučilište u Rijeci je, nakon svojih 50 godina postojanja, na svojevrsnoj prekretnici. Na ovome je mjestu zasigurno bitno podsjetiti se vremena kada smo dugi niz godina bili drugo po snazi i veličini sveučilište u Republici Hrvatskoj, kao i na činjenicu da nam je u određenim pokazateljima na međunarodnim ljestvicama rangiranja, pozicija kontinuirano sve niža.

Uz istinsku posvećenost akademskoj i lokalnoj zajednici te uz postignute rezultate na Medicinskom fakultetu u Rijeci i uvid u rad Sveučilišta u Rijeci, moja je želja svoje iskustvo i viziju razvoja prenijeti na razinu Sveučilišta, pozivajući dionike svih sastavnica na zajedničku suradnju. Temeljeći se na uključivosti te uz jasne programske ciljeve i smjer napretka, želja mi je graditi progresivno i moderno sveučilište spremno odgovoriti na izazove današnjeg vremena, posebno poštujući i uvažavajući uspostavljene elemente dobre prakse dosadašnjih uprava, tradiciju i strategije razvoja u smjernicama Republike Hrvatske.

Svjestan sam da rektor ima složenu i opsežnu odgovornost upravljanja nad svim područjima djelovanja sveučilišta, ali i odgovornost za brigu i skrb o ljudima. Prije svega, našim studentima, koji su odabrali graditi svoj životni put kao dio akademske zajednice i ukazali nam povjerenje za ostvarivanje najvrijednije nematerijalne stečevine, odnosno znanja. Nadalje, tu je i briga za dobrobit zaposlenika, koji su svoje profesionalno određenje posvetili brizi za razvoj studenata, ali i našeg zajedničkog napretka kao društva u cjelini. Važna je i odgovornost prema široj javnosti, koja jasno i nedvosmisleno treba imati mogućnost uvida u izravnu primjenu i korist od obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih dosega Sveučilišta u Rijeci u svakodnevnom životu.

Spreman sam preuzeti navedene odgovornosti zajedno s timom suradnika iz različitih područja, vodeći se transparentnošću i timskim radom, na jednak način kako sam to činio na mjestu dekana, člana sveučilišnih odbora, rukovoditelja ustrojstvenih jedinica, voditelja znanstvenih projekata i društvenim angažmanom u strukovnim udruženjima. Želio bih ponuditi svoju predanost, odlučnost, kreativnost, marljivost, vjerodostojnost i hrabrost našem Sveučilištu u godinama koje dolaze.

→ Prilog
Životopis -

Dosezi i rezultati rukovođenja Medicinskim fakultetom u Rijeci

PRETPOSTAVKE ZA IZRADU PROGRAMA I ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Pristup osmišljavanju i izradi programa rada temeljio se na dvije osnovne pretpostavke:

- programski ciljevi i njihova provedba moraju biti definirani u skladu sa stvarnim potrebama, procjenom kapaciteta i izvedivih mogućnosti,
- način ostvarenja programskih ciljeva mora osigurati i poticati pozitivno okruženje i biti u skladu s institucionalnim, nacionalnim, europskim i pravnim okvirima.

Posljedično, program rada proizlazi iz analize trenutnog stanja Sveučilišta u Rijeci u obliku SWOT analize (engl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (Tablica 1).

Sveučilište u Rijeci obiluje brojnim snagama, od kojih je prva zasigurno snaga njegovih ljudi, uključujući visoki stupanj obrazovanosti i izvrsnost zaposlenika, kao i izuzetnu kreativnost svih dionika te, posebice, društveno korisnu osviještenost naših studenata. Nadalje, posljednjih je dvadesetak godina unaprijeđen niz elemenata, poput uvođenja novih studijskih programa u skladu sa stvarnim potrebama tržišta rada, te su, i u kvantitativnom smislu, realizirane važne infrastrukturne investicije i projekti, a na području internacionalizacije učinjeni veliki iskoraci.

Nažalost, Sveučilište pokazuje i određene slabosti, poput zastarjelih kurikuluma i metoda učenja na svim razinama obrazovanja te kontinuirani pad broja studenata. Također, upravljanje infrastrukturom zahtijeva značajne iskorake, a brojni pokrenuti projekti nisu u potpunosti nastavljeni niti je kapitalizirano njihovo ostvarenje. Naravno, razlozi u podlozi su raznovrsni. Neki uključuju objektivne okolnosti, poput pandemije COVID-19, koja je temeljito promijenila svijet, ili potresa u Zagrebu 2020. godine, koji je preusmjerio nacionalna financijska sredstva gotovo isključivo u obnovu zagrebačke akademske infrastrukture. Međutim, postoje i određene „unutarnje“ slabosti Sveučilišta, poput podzastupljenosti pojedinih područja u Upravi, nedovoljne transparentnosti u odlučivanju, izostanka naglaska na važne teme zajedničke svim sastavnicama, nedovoljne komunikacije prema sastavnicama i promocije njihovih doseg, izostanka pune suradnje s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i mladih i druge.

Uz navedene slabosti ili, bolje rečeno, izostanku njihovog rješavanja, prijete nam određeni izazovi. Glavni od njih je rigidnost sustava, prvenstveno u promjenama studijskih programa unatoč njihovoj neprivlačnosti za studente i neusklađenosti sa stvarnim potrebama buduće profesije, što posljedično dovodi i do sve većeg odljeva učenika srednjih škola na druga sveučilišta. Jedan od većih izazova bit će prelazak na nove oblike financiranja, a postavlja se i pitanje pronalazjenja novih načina stimuliranja djelatnika zbog nedavno donesenih odredbi. Nažalost, dodatnu prijetnju razvoju Sveučilišta vidim u nedovoljnoj komunikaciji prema i između sastavnica jer jedino zajednički možemo napredovati i jedni drugima biti inspiracija.

Naposlijetku, držim da proteklo razdoblje iznimnih prilika za brzi razvoj i napredovanje u svijetu obrazovanja, znanosti i umjetnosti nije optimalno iskorišteno. Na prekretnici smo kapitalizacije dosadašnjih strategija i potreban je iskorak koji zahtijeva prepoznavanje kvalitete, znanja, sposobnosti i doprinosa svake sastavnice i zaposlenika prema jasnim kriterijima. Kako bismo ga učinili, nužna je suradnja sa svim dionicima Sveučilišta te njegovom bližom i daljnjom okolinom, posebice u odnosu s nadležnim Ministarstvom, gospodarstvom, državnim i javnim tijelima te organizacijama Europske Unije, a sve za dobrobit našeg Sveučilišta.

Prema riječima Hellen Keller, *zavoj na cesti nije i kraj ceste... Osim ako propustiš zaokrenuti. Mi definitivno moramo zaokrenuti!*

Tablica 1. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji Sveučilišta u Rijeci

SNAGE	SLABOSTI
1. Visok stupanj obrazovanosti i izvrsnosti zaposlenika u odnosu na druge subjekte.	1. Zastarjeli kurikulumi i metode učenja na svim razinama.
2. Kreativnost nastavnika i umjetnika, prepoznatljivost znanstvenika te društveno korisna osviještenost studenata.	2. Kontinuirani pad broja studenata.
3. Kvalitetni iskoraci u međunarodnoj prepoznatljivosti, uz postizanje prepoznatljivosti ustanove u širim razmjerima.	3. Loše upravljanje infrastrukturom.
4. Tradicija, više od 50 godina postojanja.	4. Nedovoljni smještajni kapaciteti.
5. Prepoznatljivost u društveno političkoj javnosti zbog otvorenosti i multikulturalnosti.	5. Nedovršena digitalizacija poslovanja (sustav za upravljanje dokumentima, PROVIS).
6. Prepoznavanje potreba tržišta i zajednice pri uvođenju novih studijskih programa (studiji Logopedije i Farmacije).	6. Slaba zastupljenost u nacionalnim tijelima odlučivanja.
7. Sinergija s lokalnim gospodarstvom.	7. Izostanak sustavne podrške profesionalnom razvoju nastavnika u modernizaciji i inoviranju obrazovnih procesa.
	8. Neprepoznatljivost na sportskom planu.
PRILIKE	PRIJETNJE
1. Mnogobrojnost sastavnica i mogućnost poticanja interdisciplinarnе suradnje.	1. Rigidnost sustava, nespremnost za promjene studijskih programa unatoč njihovoj neprivlačnosti za studente i neusklađenosti sa stvarnim potrebama buduće profesije.
2. Privlačenje stranih studenata bez jezične barijere, odnosno iz regionalnih područja.	2. Rastući odljev učenika srednjih škola na strana sveučilišta.
3. Aktivacija „mrtvog“ kapitala sastavnica za gradnju infrastrukture.	3. Nepoznanice oko programskog financiranja.
4. Uvođenje novih programa na stranim jezicima, uključujući engleski jezik.	4. Nedovoljna komunikacija i koordinacija prema i između sastavnica o mogućnostima suradnje i primjerima dobre prakse.
5. Optimalno pregovaranje prilikom sklapanja programskih ugovora.	5. Ograničavanje mogućnosti stimuliranja djelatnika zbog odredbi o korištenju vlastitih i nenamjenskih prihoda.
6. Postizanje prepoznatljivosti u programima cjeloživotnog obrazovanja s obzirom na veliku potražnju na tržištu.	6. Utjecaj osobnih interesa nad zajedničkim.

STRUKTURA PROGRAMA

Iz navedenih stavki SWOT analize proizlazi sljedeći glavni cilj mojeg programa rada, koji će biti ostvaren kroz pet programskih sektora s pripadajućim ciljevima te četiri posebna međusektorska okvira (slika 1). Konačni ishod bio je izraditi moderan program u kojem je istovremeno poseban naglasak stavljen na konkretnost ciljeva i način njihovog ostvarivanja, uz prijeko potrebno održavanje akademske dostojanstvenosti u provođenju svih novih iskoraka.

Glavni cilj

Glavni cilj je pokrenuti snažne procese modernizacije svih aspekata djelatnosti, unaprjeđenja unutrašnjih sustava podrške sastavnicama te povećanja vanjske prepoznatljivosti Sveučilišta u Rijeci, istovremeno stvarajući identitet uključivog visokog učilišta izgrađenog na temeljnim vrijednostima Europskog prostora visokog obrazovanja koje kontinuirano njeguje i potiče dodatan razvoj postojećih uspješnih praksi.

Programski sektori i ciljevi

Sektor I. Upravljanje Sveučilištem

Programski cilj 1: Osvremeniti procese upravljanja Sveučilištem u Rijeci.

Sektor II. Investicije i infraskultura

Programski cilj 2: Optimizirati korištenje postojeće i izgraditi novu infrastrukturu povećanjem izvora financiranja, prihoda i ulaganja.

Sektor III. Međunarodna afirmacija

Programski cilj 3: Izgraditi snažniju međunarodnu afirmaciju Sveučilišta u Rijeci i poticati stvaranje ugleda uključivog sveučilišta.

Sektor IV. Znanost i umjetnost

Programski cilj 4: Poticati izvrsnost u znanstvenoistraživačkom i umjetničkom radu, pretvarajući rezultate u korist za društvo.

Sektor V. Obrazovanje i razvoj

Programski cilj 5: Potaknuti i olakšati modernizaciju, inoviranje i primjenjivost obrazovnih programa, uz pružanje podrške za profesionalni razvoj svih uključenih dionika.

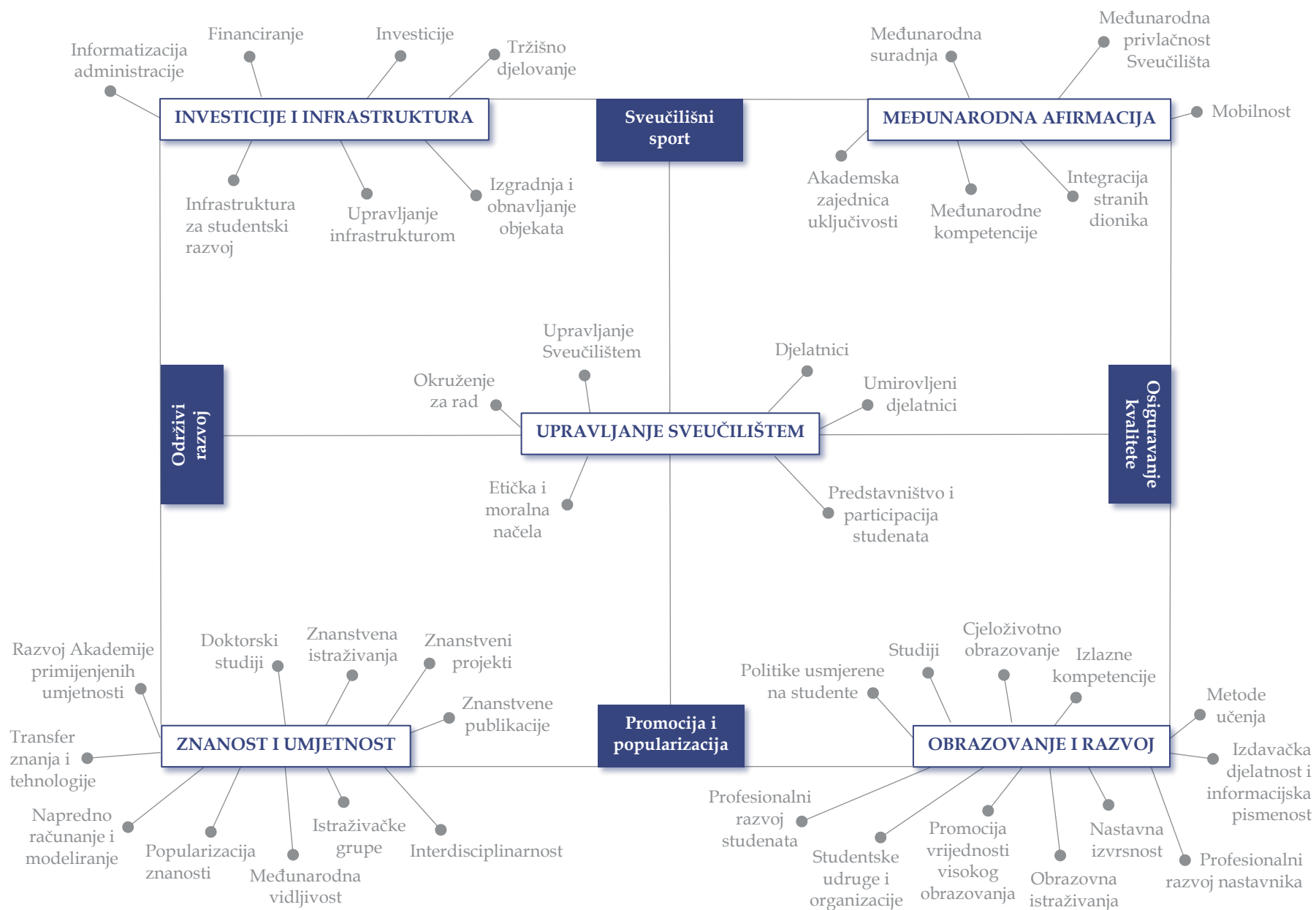
Način ostvarivanja ciljeva svakog programskog sektora opisan je kroz temeljne odrednice, prioritete i nove iskorake.

Međusektorski okviri

Međusektorski okviri usmjereni su istovremenom ostvarivanju više programskih ciljeva, uz stvaranje inovativnih oblika prepoznatljivosti Sveučilišta u Rijeci u području:

1. sveučilišnog sporta,
2. osiguravanja kvalitete,
3. promocije i popularizacije,
4. ciljeva održivog razvoja.

Način ostvarivanja međusektorskih okvira opisan je kroz ciljeve i aktivnosti.



Slika 1. Struktura programskih sektora i međusektorskih okvira za ostvarenje glavnog cilja programa

UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM

UNIRI



„Sveučilište jasnog smjera“

SEKTOR I

SEKTOR I UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM

TEMELJNE ODREDNICE

Kao trenutni dekan jedne od najstarijih i najvećih sastavnica Sveučilišta u Rijeci, prvenstveno sam snažan zagovornik visoko usmjerenih, duboko promišljenih i detaljno raspravljenih kratkoročnih i dugoročnih promjena koje dovode do napretka, s konačnim ciljem povećanja učinkovitosti rada Sveučilišta, unaprjeđenja njegovog nacionalnog i međunarodnog prestiža, snažnijeg brendiranja i povećanja prepoznatljivosti, uz istovremeno povećanje zadovoljstva svih dionika.

U svojem ću se mandatu prvenstveno dosljedno zalagati za upravljanje Sveučilištem u Rijeci na moderan, otvoren i transparentan način, uvažavajući različita mišljenja svih dionika, ali prije svega djelujući s aspekta odgovornosti, poštujući temeljne vrijednosti Europskog prostora visokog obrazovanja. Moja je misija biti ravnopravno posvećen napretku i integritetu svake sastavnice, uz posebno uvažavanje mišljenja i stavova izabranih dekana, a time i svih članova fakultetskih i akademijaskog vijeća koji su ih izabrali i ukazali im povjerenje.

Kao osoba posvećena progresivnom razvoju, vjerujem da određena rješenja zahtijevaju inovativne pristupe. Obogaćen stečenim iskustvom upravljanja te uz razgovore o budućnosti Sveučilišta s akademskom zajednicom, obnovit ću postojeća rješenja i kontinuirano predlagati nova. Uvijek ću biti otvoren za dobre ideje i cijeniti angažman studenata, nastavnika i djelatnika stručnih službi. Timski rad dio je mojeg „genetičkog“ koda te ću, posljedično, učinkovito raspoređivati odgovornosti kako bih poboljšao upravljanje, poticati informatizaciju sustava te pojednostaviti i ubrzati administrativne postupke. Dobronamjerne kritike rado dajem, ali ih i spremno prihvaćam, razmatram i primjenjujem ako dovode do unaprjeđenja sustava.

Budućnost svakog sveučilišta grade kadrovi, posebice mladi ljudi koji su nam, naročito danas, prijeko potrebni. Stoga, Sveučilište u Rijeci treba zaposlenicima osigurati stabilnost, slobodu razvijanja vlastitih afiniteta, smanjiti nepotrebna birokratska opterećenja, ponuditi mehanizme za nadogradnju kvalifikacija i transparentan sustav napredovanja. Akademsko osoblje mora biti u mogućnosti kreirati vlastiti razvojni put, a administrativno i tehničko osoblje imati jasne zahtjeve i puteve napredovanja. Govoreći o dobrim osobinama zaposlenika, ne treba zaboraviti niti na dobre osobine poslodavca – Sveučilišta i njegovih nadležnih tijela.

Poseban naglasak treba postaviti na kontinuiranu potporu i dobrobit zaposlenika. S obzirom na to da trenutačni sustav financiranja visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj ponekad nije stimulativan te dovodi do manjeg interesa za zapošljavanje na visokim učilištima, posebice za one koji tek ulaze u svijet rada, kao i činjenice da su akademski djelatnici pod stalnim pritiskom procjena i uvjeta obaveznog napredovanja, potrebno je razviti inovativne načine pokazivanja poštovanja i nagrađivanja rada svih u sustavu. Nadalje, nužno je jačati suradnju sa Studentskim zborom, osnažujući studentsko predstavništvo i uvažavanje njihovog mišljenja.

Posebnu ću pozornost posvetiti problemu smjene generacija i zapošljavanju najtalentiranijih studenata i poslijedoktoranada, imajući u vidu da je u interesu Sveučilišta iskorištavanje potencijala svih kadrova bez obzira na dob. Sveučilište u Rijeci vidim kao Sveučilište vođeno najvišim vrijednostima, otvoreno svima koji se unutar njega žele razvijati.

PRIORITETI

1. UPRAVLJANJE SVEUČILIŠTEM

- Provoditi ciljeve navedene u Programu rada za mandatno razdoblje 2025. - 2029.,
- primjenjivati moderne načine upravljanja,
- pružiti potporu unaprijeđenju profesionalne osposobljenosti Uprave i optimizaciji procesa donošenja odluka,
- učinkovito raspoređivati odgovornosti unutar Sveučilišta u Rijeci,
- uvesti periodične radne i savjetodavne sastanke rektora s dekanima sastavnica,
- povećati ovlasti dekana za jednostavniji i brži proces donošenja odluka,
- ubrzati procese obavještanja tijela Sveučilišta u Rijeci,
- pravovremeno informirati sastavnice o radnjama koje se od njih traže,
- povećati međunarodno rangiranje Sveučilišta u Rijeci.

2. DJELATNICI

- Osigurati transparentna i poštena pravila o zapošljavanju, napredovanju i nagrađivanju,
- uvesti jasan sustav poticaja i nagrađivanja nastavnog i nenastavnog osoblja prema kriterijima iznimne sposobnosti, aktivnosti i savjesnog obavljanja dužnosti,
- uvesti program podrške zaposlenicima nakon roditeljskog i produženog zdravstvenog dopusta,
- motivirati studente i poslijedoktorande s visokim akademskim potencijalom za zapošljavanje na Sveučilištu u Rijeci,
- zaposliti nove kadrove iz zemlje i inozemstva koji obogaćuju postignuća, donose entuzijizam i inspiraciju,
- nastaviti zapošljavanje povratnika,
- uvesti postupke za zapošljavanje uspješnog osoblja nakon završetka istraživačkih projekata za koje je iscrpljeno vanjsko financiranje.

3. UMIROVLJENI DJELATNICI

- Razvijati poštovanje prema djelatnicima tijekom rada i nakon odlaska u mirovinu,
- provoditi razumne politike prema djelatnicima u dobi za odlazak u mirovinu,
- predložiti programe uključivanja umirovljenika u život Sveučilišta u Rijeci,
- poticati aktivnosti za umirovljenike putem kluba Academicus i svih aktivnosti za stjecanje statusa *age-friendly* sveučilišta,
- osigurati umirovljenicima korištenje informatičkih resursa Sveučilišta u Rijeci za nastavak svojih aktivnosti,
- zaustaviti gašenje UNIRI Portfelja prilikom odlaska u mirovinu.

4. PREDSTAVNIŠTVO I PARTICIPACIJA STUDENATA

- Njegovati uključenost i zastupljenost studenata u svim upravnim i izvršnim tijelima Sveučilišta u Rijeci, osiguravajući da glas studenata bude uvažan,
- jačati studentsko predstavništvo i aktivizam osnaživanjem studentskih tijela i pružanja potrebnih resursa za rad,
- pružiti administrativnu i logističku podršku Studentskom zboru radi učinkovitije provedbe aktivnosti i jačanja organizacijske autonomije,
- poticanje transparentnosti rada svih tijela Sveučilišta, uključujući studentska predstavnička, uz redovite izvještaje i javne konzultacije.

5. ETIČKA I MORALNA NAČELA

- Pridržavati se Etičkog kodeksa Sveučilišta u Rijeci, Plana rodne ravnopravnosti i drugih važnih dokumenata i smjernica,
- štiti Sveučilište u Rijeci od svih oblika diskriminacije, neravnopravnosti i kršenja etičkih načela.

6. OKRUŽENJE ZA RAD

- Poticati osjećaj pripadnosti intelektualnoj eliti društva,
- stvarati uvjete za rad u jedinstvenom i izazovnom okruženju,
- posvetiti se prepoznavanju mladih, otvorenih i inspirativnih ljudi te njihovom zadržavanju na Sveučilištu u Rijeci,
- omogućiti i povećati prisutnost u nacionalnim i međunarodnim obrazovnim, znanstvenim i umjetničkim mrežama,
- poticati provođenje stručne prakse i sudjelovanja na stručnim i znanstvenim skupovima te debatama,
- omogućiti kontakt s vrhunskim nastavnicima, znanstvenicima i umjetnicima iz zemlje i inozemstva,
- poticati fleksibilno nastavno opterećenje sukladno kolektivnom ugovoru,
- omogućiti široku društvenu podršku te poduzeti aktivnosti koje integriraju Sveučilište u Rijeci sa zajednicom i sastavnice sa Sveučilištem.

ISKORACI

Proces 1. Izrada Strategije Sveučilišta u Rijeci za razdoblje 2025. - 2029.

S obzirom na to da se trenutna Strategija Sveučilišta u Rijeci odnosi na vrijeme trajanja mandata prethodne Uprave, jedna od prvih zadaća nove Uprave bit će izrada Strategije za razdoblje 2025. - 2029.

Kao dosadašnji predsjednik Odbora za strategiju Sveučilišta u Rijeci, upoznat sam s dosegima i ostvarenjima Strategije za razdoblje 2020. - 2025. te načinima praćenja njezinog izvršenja. Trenutni Odbor za strategiju planiram proširiti novim članovima iz svih znanstvenih i umjetničkih područja, koji će sudjelovati u izradi nove strategije s ciljem provođenja prioriteta i iskoraka navedenih u ovom Programu rada za mandatno razdoblje 2025. - 2029.

Proces 2. Izmjena Poslovnika o radu Senata Sveučilišta u Rijeci i uvođenje redovnih radnih sastanaka s čelnicima sastavnica

Sjednice Senata Sveučilišta u Rijeci provode se jednom mjesečno s opsežnim rutinskim točkama koje, unatoč trajanju od najmanje tri do četiri sata, ne dopuštaju mogućnost detaljnije rasprave o bitnim temama za akademsku zajednicu.

Osim optimizacije trajanja i organizacije dnevnog reda sjednica Senata Sveučilišta u Rijeci, potaknut ću potrebne izmjene Poslovnika o radu Senata te uvesti redovne radne sastanke s čelnicima sastavnica uz unaprijed rezervirane termine jednom tjedno, po principu „razgovor s rektorom“. Češćim neformalnim sastancima s čelnicima sastavnica pridonijet ću bržem rješavanju izazova te eventualnih nesporazuma i nedoumica.

Proces 3. Uspostavljanje Strateškog tima za povećanje rangiranja

S obzirom na uključenost u međunarodne svjetske ljestvice rangiranja sveučilišta, nužno je uložiti dodatne napore s ciljem što uspješnijeg pozicioniranja Sveučilišta u Rijeci. Niža rangiranost djelomično proizlazi iz objektivnih slabosti, dok je kontinuirani pad prema određenim pokazateljima uzrokovan neadekvatnim prezentiranjem postignuća.

Osnivanjem Strateškog tima za povećanje rangiranja Sveučilišta u Rijeci koji će kontinuirano pratiti relevantne parametre za rangiranje i ukazivati čelnicima na mogućnosti unaprjeđenja, namjeravam pridonijeti boljem pozicioniranju na svjetskim ljestvicama.

Proces 4. Pokretanje mjesečnih mrežnih novina kao informatora Sveučilišta u Rijeci

Sveučilište u Rijeci jedna je od najvažnijih institucija u gradu Rijeci i regiji. Iako Sveučilište obiluje brojnim značajnim aktivnostima, komunikacija prema akademskoj i lokalnoj zajednici nije dovoljno snažna. Izdavanje podlistaka u dnevnim novinama je financijski opterećujuće, a korisnicima se naplaćuje zbog čega je upitan doseg među studentima i djelatnicima.

Pokretanjem besplatnih mrežnih novina koje bi se, za početak, izdavale kvartalno ili semestralno imale bi širi doseg i bile kohezivni čimbenik za studente i djelatnike. Na taj bi se način snažnije povezao Središnji ured za odnose s javnošću i protokol na Sveučilištu u Rijeci te studentske novinarske snage.

INVESTICIJE I INFRASTRUKTURA

UNIRI



„Sveučilište čvrstih temelja“

SEKTOR II

SEKTOR II INVESTICIJE I INFRASTRUKTURA

TEMELJNE ODREDNICE

Kao odgovor na uvođenje novog Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, te mogućnosti i ograničenja koja iz njega proizlaze, na Sveučilištu u Rijeci promijenjen je Statut 2023. godine, što je dovelo do promjene statuta svih sastavnica, kao i prilagodbe unutarnje organizacije i niza propisa. Navedeni procesi neizbježno su imali značajne posljedice na svakodnevno funkcioniranje Sveučilišta. Velike promjene koje slijede odnose se na uvođenje programskog financiranja, što će biti izazovan pothvat jer će ga započeti trenutna Uprava, a dovršiti nova.

Modernizacija i revitalizacija su stalni i neophodni procesi te naša odgovornost. Proteklih godina na Sveučilištu u Rijeci iskorištene su brojne mogućnosti financiranja i provedena mnoga ulaganja. Naš Kampus i sastavnice su se kontinuirano mijenjali i oživljavali posljedično ulaganjima u zgrade i opremu, poprimajući oblik atraktivnih prostora u kojima akademska zajednica uživa živjeti te koje gosti rado posjećuju. Međutim, Sveučilište u Rijeci i dalje zahtijeva ulaganja kako bi infrastruktura zadovoljila, čak i premašila standarde sveučilišta u regiji.

Poseban je izazov dislociranost fakulteta i neujednačenost dostupne infrastrukture. Trenutno, sastavnice na Kampusu imaju znatno višu razinu uređenosti i dostupnih resursa nego vanjske sastavnice, što je očekivano s obzirom na datume izgradnje. Potrebno je posebno istaknuti sastavnice koje su od visokog interesa studentima, ali koje prostorno ne ispunjavaju gotovo niti najniže standarde potreba suvremenog visokog obrazovanja, uključujući Fakultet dentalne medicine i Fakultet Logopedije. Nadalje, nameće se potreba razmatranja daljnjeg proširenja Kampusu i izgradnja novih zgrada za sastavnice koje su za to zainteresirane.

Kao potencijalnom čelniku Sveučilišta u Rijeci, poseban prioritet bit će mi briga za studente i njihov standard života kako bi se mogli maksimalno posvetiti svojim obrazovnim obvezama i drugim razvojnim projektima. Poseban naglasak stavit ću na suradnju sa Studentskim centrom Rijeka. S obzirom na to da su smještajni kapaciteti u studentskim domovima znatno ispod trenutnih potreba, hitna ulaganja potrebna su u postojeći i novi smještaj te podizanje njegove kvalitete, kao i obogaćivanje dodatnih sadržaja za studente.

Unatoč navedenim nužnostima, ističem da ću infrastrukturnim ulaganjima pristupiti racionalno te da ću poticati proširenje izvora financiranja i tržišnog djelovanja Sveučilišta. Prije svega, smatram da je postojeću infrastrukturu potrebno dijeliti i koristiti na zdravoj osnovi s ciljem smanjenja troškova i nastavka ostvarivanja učinkovitih ulaganja. Posebno ću se zalagati za smanjenje neučinkovito iskorištenog prostora, opreme ili napuštanja funkcionalnih uređaja. Primjerice, nužna je bolja iskorištenost prostora i opreme Kampusu uvođenjem centralnog sustava rezervacije te optimizacijom korištenja prostora i opreme koji nisu u upotrebi. Osigurat ću stvaranje objekata koji su svestrani, fleksibilno upotrebljivi, tehnološki privlačni, koji služe općem dobru i unapređuju kvalitetu rada za što veći broj članova naše zajednice.

Naposljetku, uz sva materijalna ulaganja, kao nužnost se nameće potpuna informatizacija administracije, implementacija sustava za upravljanjem dokumentima te sustava PROVIS.

PRIORITETI

1. FINANCIRANJE

- Poštivati odredbe sklopljenih ugovora o financiranju ili ih opravdano aneksirati,
- razviti mehanizme financiranja popravka, obnove i modernizacije,
- tražiti sredstva za obnovu povijesnih zgrada kojima Sveučilište raspolaže,
- razraditi načela za ostvarivanje prihoda od iznajmljivanja i dijeljenja infrastrukture,
- povećati prihode kroz aktivnosti komercijalizacije dostupnih kapaciteta,
- uspostaviti suradnju s gradskim vlastima i tvrtkama za potporu u smještaju,
- jačati suradnju Studentskog centra Rijeka s gospodarstvom i javnim sektorom,
- povećati broj prijava na strukturne i investicijske fondove.

2. INVESTICIJE

- Nastaviti započete investicije i njihovo usklađivanje s trenutnim potrebama,
- analizirati tekuća ulaganja i tražiti sredstva za razvoj dugoročnog i srednjoročnog programa ulaganja,
- povećati ulaganja u sadržaje za sport, rekreaciju i slobodno vrijeme.

3. TRŽIŠNO DJELOVANJE

- Poticati tržišno djelovanje i ostvarivanje dodatnih prihoda Sveučilišta i sastavnica,
- sklapati veći broj ugovora o savjetodavnim uslugama s gospodarstvom i lokalnom zajednicom,
- sustavnije uključivati djelatnike u nadzorne i upravne odbore gospodarskih subjekata i jedinica lokalne samouprave,
- izrađivati visokostručne studije, elaborate i ekspertize za potrebe gospodarstva i regionalne/lokalne zajednice,
- zaštititi studije i ekspertize od komercijalnog korištenja vanjskih subjekata.

4. IZGRADNJA I OBNAVLJANJE OBJEKATA

- Nastaviti izgradnju Kampusa, preseljenje zainteresiranih sastavnica,
- osigurati adekvatne prostore za Fakultet dentalne medicine i Fakultet Logopedije,
- održavati i opremiti inovativnom opremom prostore te trajno regulirati posjedovni status objekta Akademije primijenjenih umjetnosti,
- povećati kvalitetu smještajnih jedinica adaptacijom postojećih u studentskom naselju Ivan Goran Kovačić,
- izgraditi sportsku dvoranu,
- izgraditi nove smještajne objekte i dodatne sadržaje za studente,
- uvesti ekološki prihvatljiva rješenja uključivanjem inovatora i inženjera za obnovljive izvore energije.

5. UPRAVLJANJE INFRASTRUKTUROM

- Uvesti sustav upravljanja, financiranja i održavanja nastavne, istraživačke i umjetničke infrastrukture,
- izraditi pravila za korištenje zgrada, nastavnih prostora, laboratorija i aparata,
- tražiti visoke standarde nastavne infrastrukture,
- stvoriti sustav modularnih laboratorija,
- koristiti prostor Sveučilišne knjižnice u Rijeci za umrežavanje i integracijske aktivnosti u prostorima trenutno u najmu,
- osigurati popunjenost i komercijalizirati studentski smještaj u ljetnim mjesecima,
- unaprijediti iskorištenost prostora kojima upravlja Studentski centar Rijeka u suradnji sa sastavnicama Sveučilišta,
- unaprijediti upravljanje parkiralištima i garažama, uz komercijalizaciju za vanjske korisnike.

6. INFRASTRUKTURA ZA STUDENTSKI RAZVOJ

- Suradivati sa Studentskim centrom na razvoju infrastrukture, modernih prostora te multifunkcionalne studentske zone,
- razvijati i primjenjivati najviše standarde studentskog života, uključujući podršku u primarnoj zdravstvenoj zaštiti, psihološkom savjetovanju, stanovanju, prehrani, kulturnoj i sportskoj ponudi,
- pružiti podršku inicijativi za rad studentskih klubova u kampusima.

7. INFORMATIZACIJA ADMINISTRACIJE

- Produbiti proces informatizacije i uvesti sustav za upravljanje dokumentima,
- implementirati programe DMS, PROVIS i Status,
- optimizirati administrativne procese i ukloniti nepotrebne formalnosti bez izlaganja Sveučilišta u Rijeci dodatnim rizicima.

ISKORACI

Proces 1. Uspostavljanje core facility objekta i centraliziranih sustava upravljanjem infrastrukturom

Novi obrazovni, istraživački i umjetnički pravci koji se razvijaju na Sveučilištu u Rijeci zahtijevaju infrastrukturu i prostor za djelovanje. S obzirom na trenutno neučinkovito korištenje određenih prostora, opreme, kao i napuštanja funkcionalnih uređaja, nužno je pronaći nove načine poboljšanja iskoristivosti dostupne infrastrukture osmišljavanjem inovativnih rješenja.

Na razini Sveučilišta u Rijeci, potrebno je izraditi centralizirane sustave za korištenje opreme i prostora te osnovati *core facility*. Također, nužno je uvesti centralizirani sustav rezervacije prostora i opreme te ga uspostaviti prema unaprijed definiranim kriterijima.

Proces 2. Uspostavljanje Strateškog tima za upravljanje studentskim smještajnim kapacitetima i dodatnim sadržajima

Trenutni smještajni kapaciteti u studentskim domovima znatno su ispod potreba, a u ljetnim mjesecima, njihov je potencijal gotovo neiskorišten. Posljedično nedostatku smještajnih kapaciteta vidljiva je i oskudnija ponuda te neiskorištenost inovativnih potencijala stvaranja dodatnih sadržaja za studente.

U suradnji sa Studentskim centrom Rijeka jačat ću suradnju između studenata, Sveučilišta u Rijeci te gospodarskog i javnog sektora kako bih uspostavio Strateški tim za upravljanje studentskim smještajnim kapacitetima i dodatnim sadržajima, čiji su ciljevi:

- pružiti potporu za prijavu na Poziv za dodjelu bespovratnih sredstava za „Modernizaciju, unaprjeđenje i proširenje infrastrukture studentskog smještaja“ namijenjenih izgradnji Paviljona 3 na Kampusu, čime bi se povećali smještajni kapaciteti i formirali dodatni sadržaji,
- osigurati popunjenost i komercijalizaciju smještajnih kapaciteta u ljetnim mjesecima kako bi se proširila kvalitetna i moderna promocija Studentskog centra Rijeka kroz zdrav način života,
- uspostaviti prepoznatljivost Studentskog centra Rijeka kao centra sportske izvrsnosti,
- pojačati zdravstvene usluge studentima kroz suradnju studenata medicine i zdravstvenih studija,
- proširiti ponude smještajnih kapaciteta sportskim udrugama i sportskim klubovima u suradnji s Gradom Rijekom i turističkim zajednicama,
- ponuditi inovativna rješenja za bolje iskorištavanje prostora kojima upravlja Studentski centar Rijeka,
- koordinirati bolju popunjenost učionice i teretane u sklopu Studentskog naselja Trsat.

Proces 3. Vraćanje prostora Sveučilišne knjižnice u Rijeci Sveučilištu u Rijeci

U prostoru Sveučilišne knjižnice u Rijeci trenutno je u zakupu obrazovna institucija. S obzirom na veliki značaj Knjižnice za naše studente i nastavnike, najam koji se uprihođuje zasigurno nije od presudne financijske važnosti za Sveučilište u Rijeci.

Prostor koji pripada Sveučilišnoj knjižnici u Rijeci namjeravam vratiti njegovoj primarnoj namjeni, odnosno korištenju u različite obrazovne, popularno-znanstvene i druge svrhe za međusobno druženje i umrežavanje dionika Sveučilišta u Rijeci.

Proces 4. Provođenje potpune informatizacije administrativnog djelovanja

Trenutni ustroj postupaka administrativnog djelovanja Sveučilišta u Rijeci, uključujući sve jedinice, od djelovanja različitih ureda do povjerenstava, najčešće podrazumijevaju decentralizirano i, ponekad, nepotpuno informatizirano upravljanje dokumentima, što dovodi do predugog trajanja različitih postupaka i nepotrebnog birokratskog opterećenja.

S ciljem optimiziranja rada administrativnih službi i povjerenstava, namjeravam potpuno uvesti sustav za upravljanje dokumentima (DMS) i provesti potpunu informatizaciju administracije. Također, potrebno je razmotriti uvođenje jedinstvenog sustava koji bi sastavnicama olakšao centralizirano administrativno djelovanje prema Sveučilištu u Rijeci.

Proces 5. Osnivanje Ureda za međuinstitucionalnu suradnju (UMIS)

Veliki broj aktivnosti koje se odvijaju u našem okruženju najčešće ne pripadaju samo jednom području već su dio niza različitih područja i polja. Kako bi Sveučilište u Rijeci kvalitetno odgovorilo na takve potrebe koje su najčešće vidljive u suradnji s gospodarstvom, regionalnim i lokalnim jedinicama, javnim ustanovama i privredom nužno je pokrenuti inicijativu za osnivanjem koordinacijskog tijela koje bi imalo zadatak poticati zajedničke nastupe, suradnju i aktivnosti sastavnica Sveučilišta u Rijeci.

U svojem ću mandatu osnovati Ured za međuinstitucionalnu suradnju s ciljem poticanja multidisciplinarnog pristupa, objedinjavanja i koordiniranog djelovanja različitih sastavnica Sveučilišta u Rijeci, posebice prema gospodarstvu, regionalnim i lokalnim jedinicama te privredi. Primjerice, prilikom potencijalne izrade glavnog plana razvoja grada Rijeke, Opatije, Kostrene ili drugih gradova u našem okruženju, zadatak UMIS-a bio bi objediniti zainteresirane sastavnice u predaji zajedničke ponude za takav pothvat. Kao glavni koordinacijski ured, UMIS će djelovati sinergijom institucija i pojedinaca kako bi se omogućilo kvalitetno i uspješno djelovanje Sveučilišta u Rijeci prema vanjskim dionicima. Nadalje, aktivnosti UMIS-a uključivat će organizaciju konferencija o zajedničkim temama od interesa, razmjenu dobre prakse između sastavnica, koordinaciju zajedničkih nastupa i promotivnih aktivnosti sastavnica.

MEĐUNARODNA AFIRMACIJA

UNIRI



„Sveučilište okrenuto internacionalizaciji“

SEKTOR III MEĐUNARODNA AFIRMACIJA

TEMELJNE ODREDNICE

Svako moderno sveučilište djeluje u globalnom sustavu koje ravnopravno prožima sve aspekte njihovog djelovanja, uključujući obrazovanje, znanost i umjetnost. Stoga je međunarodna afirmacija Sveučilišta u Rijeci jedan od mojih ključnih ciljeva s obzirom na to da omogućava povećanje prisutnosti u programima stipendiranja i istraživačkim timovima, kao i interesu pristupnika za studije, uz olakšavanje modernizacije obrazovanja i razvijanje karijera djelatnika. Internacionalizirano sveučilište postaje privlačnije mjesto za rad i studiranje jer pruža uvjete za učenje i razvoj u multikulturalnom timu, što odražava i izgled današnjih radnih okruženja. Raznolikost gledišta temelj je „dizajnerskog razmišljanja“, odnosno poticanja inovacija postavljanjem izazova u konvencionalnom načinu razmišljanja. Multidisciplinarnost i multikulturalnost ključni su za dinamičan napredak civilizacije.

U proteklih nekoliko godina učinjeni su brojni iskoraci na povećanju internacionalizacije na Sveučilištu u Rijeci. Iako se danas u šetnji fakultetima i Kampusom mogu vidjeti studenti iz različitih država, Republika Hrvatska i grad Rijeka u geopolitičkom smislu mogu učiniti znatno više. Primjerice, iako bi članstvo u Europskoj Uniji i simultano priznavanje naših diploma trebalo značajno olakšati privlačenje stranih studenata i nastavnika, navedeno, nažalost, još uvijek nije slučaj. Nadalje, svojstvena i jedinstvena otvorenost i multikulturalnost našega grada i županije nisu dovoljno prezentirane u regiji, posebice u državama iz kojih bi nam trebao dolaziti najveći broj stranih studenata na svim razinama obrazovanja, polaznika programa cjeloživotnog obrazovanja i nastavnika.

U mandatnom razdoblju koje slijedi potrebno je njegovati, ali i snažnije profilirati ulogu, vidljivost i prepoznatljivost Sveučilišta u Rijeci u YUFE i YERUN mrežama, drugim međunarodnim mrežama i bilateralnim odnosima s ciljem stvaranja međunarodnih, interdisciplinarnih timova u obrazovanju, znanosti i umjetnosti, uz posljedično povećanje atraktivnosti studija i lakšeg apliciranja na natječaje za financiranje iz međunarodnih izvora. Navedeno bi omogućilo veću mobilnost studenata i drugih dionika, stvaranje istraživačke i umjetničke ponude koja je konkurentna onoj velikih istraživačkih i umjetničkih centara te međunarodnih tvrtki. Moj je cilj učiniti i velike iskorake kako bismo Sveučilište u Rijeci učinili prepoznatljivim inkluzivnim sveučilištem.

Također, nužna je suradnja s tijelima i ministarstvima Republike Hrvatske, poput Hrvatske matice iseljenika, Središnjim državnim uredom za Hrvate izvan Republike Hrvatske, Ministarstvom unutarnjih i vanjskih poslova, kako bismo predstavili posebnosti i vrijednosti našeg Sveučilišta među brojnim hrvatskim iseljeništvom, ali i riješili svakodnevne probleme s kojima se strani studenti suočavaju prilikom dolaska i boravka u Republici Hrvatskoj. Potrebno je pripremiti Sveučilište za prihvat većeg broja stranih studenata, u smislu smještajnih kapaciteta i servisnih usluga te se treba usmjeriti povećanju prihoda Sveučilišta u Rijeci za veću internacionalizaciju.

PRIORITETI

1. MEĐUNARODNA SURADNJA

- Poticati suradnju s regionalnim, europskim i drugim stranim visokim učilištima, gospodarskim subjektima, znanstvenim i umjetničkim centrima te međunarodnim organizacijama,
- predstaviti alate za jačanje suradnje strateškim partnerima,
- etablirati Sveučilište u Rijeci u Europskom udruženju sveučilišta i sličnim udruženjima u visokom obrazovanju.

2. MEĐUNARODNA PRIVLAČNOST SVEUČILIŠTA

- Poticati razvoj studijskih programa i programa cjeloživotnog obrazovanja na stranim jezicima u *onsite* i *online* obliku,
- opsežno koristiti sve mogućnosti Erasmus+, CEEPUS i drugih međunarodnih programa koji potiču suradnju u području visokog obrazovanja,
- informirati nastavnike o mogućnostima apliciranja na međunarodne nagrade za nastavnu izvrsnost,
- podupirati uključivanje i provedbu znanstvenih istraživanja u međunarodnim timovima,
- poticati otvaranje zajedničkih virtualnih laboratorija ili istraživačkih centara sa sveučilištima iz inozemstva.

3. MOBILNOST

- Poticati sve oblike dolazne i odlazne, virtualne i kratkotrajne mobilnosti zainteresiranih dionika,
- pružiti potporu zainteresiranim pojedincima slabijeg materijalnog statusa za provođenje dijela studija u inozemstvu u okviru Erasmus programa,
- redovito obavještavati administrativno osoblje o ponudi poslova i praksi za razvoj kompetencija u međunarodnim mrežama.

4. INTEGRACIJA STRANIH DIONIKA

- Poticati veću integraciju stranih studenata, nastavnika, znanstvenika i umjetnika u mikro okruženje,
- osigurati jednake uvjete studiranja i standarda studentskog života za studente koji dolaze unutar i izvan Europske Unije.

5. MEĐUNARODNE KOMPETENCIJE

- Pružiti potporu studentima, nastavnom i administrativnom osoblju u unaprjeđenju međunarodnih kompetencija, uključujući jezične, interkulturalne i globalne kompetencije.

6. AKADEMSKA ZAJEDNICA UKLJUČIVOSTI

- Zaštititi dostojanstvo i pružiti jednake mogućnosti studiranja i izvannastavnih aktivnosti svim skupinama studenata,
- razviti preventivne programe za borbu protiv diskriminacije, uz osnaživanje svih skupina studenata, uključujući ranjive i podzastupljene skupine,
- poticati razvoj okruženja u kojem se cijene i potiču različita gledišta i konstruktivna rasprava,
- koristiti iskustva stručnjaka koji su proveli dulje vrijeme u inozemstvu.

ISKORACI

Proces 1. Osnivanje i razvijanje Sveučilišne točke dobrodošlice

Iako Sveučilište u Rijeci potiče i promovira internacionalizaciju i mobilnost svih oblika kao jedan od ključnih strateških ciljeva, istovremeno nedostaju mehanizmi potpore integraciji i prilagodbi stranih studenata, ali i brojnih drugih dionika u lokalno mikro okruženje.

Potaknut ću osnivanje Sveučilišne točke dobrodošlice (engl. *Welcome Point*) kao središnjeg informacijskog i integracijskog servisa za međunarodne studente, nastavnike, znanstvenike, umjetnike, administrativno osoblje te goste. Servis bi usko surađivao s uredima za međunarodnu suradnju sastavnica Sveučilišta u Rijeci, kao i Studentskim centrom Rijeka te bi imao dvije uloge. Prvo, pružao bi relevantne informacije o Sveučilištu, kao i potporu u rješavanju aktualnih problema stranih dionika. Nadalje, omogućavao bi organizaciju različitih kulturnih aktivnosti, upoznavanje domaće i strane tradicije te provođenje integracijskih aktivnosti.

Proces 2. Pokretanje preventivnog projekta UNIRI Inclusive Campus

Moderna sveučilišta moraju biti aktivni predvodnici humanističkog pristupa i uključivog obrazovanja. Nažalost, u ovom trenutku, nedostaju nam snažnije aktivnosti osvještavanja i promoviranja inkluzivnosti, kako u javnosti tako i na razini Sveučilišta u Rijeci.

Poseban naglasak postavljat ću na pozicioniranje Sveučilišta u Rijeci kao uključivog sveučilišta te ću pokrenuti preventivni program *UNIRI Inclusive Campus* s konačnim ciljem stvaranja inovativnije i kreativnije akademske zajednice. Projekt će zajednički voditi Sveučilište u Rijeci i Studentski zbor Sveučilišta u Rijeci, u kojem će se razvijati i provoditi preventivni programi za borbu protiv diskriminacije i osnaživanje svih skupina studenata, od stranih, ranjivih do podzastupljenih. Organizirat će se edukativne kampanje, stvarati inkluzivne politike te provoditi zajedničke debate s međunarodnim partnerima uz sudjelovanje eminentnih dionika. Projekt će biti podjednako usmjeren osvještavanju akademske zajednice unutar Sveučilišta, kao i šire javnosti o važnim pitanjima različitosti, diskriminacije i uvažavanja.

Proces 3. Uvođenje podrške za razvoj međunarodnih kompetencija

Trenutno, Sveučilište u Rijeci ne pruža dovoljno mogućnosti za prilagodbu domaćih studenata te posebice nastavnika, znanstvenika i administrativnog osoblja za bolje snalaženje u internacionalnom okruženju, što se posebice odnosi na razvoj međunarodnih kompetencija.

Snažno ću se zalagati za razvoj i uvođenje kraćih programa cjeloživotnog obrazovanja i neformalnih oblika usavršavanja s ciljem omogućavanja profesionalnog razvoja domaćih studenata, nastavnika i drugih dionika u području međunarodnih kompetencija.

Proces 4. Uvođenje stipendija za pripadnike hrvatskog iseljenništva

S ciljem privlačenja većeg broja stranih studenata na Sveučilište u Rijeci, potrebno je pokrenuti snažnije aktivnosti i mogućnosti pružanja financijske i drugih oblika potpore.

Kao jedan od prvih koraka, pokrenut ću snažnu suradnju s Hrvatskom maticom iseljenika, Središnjim državnim uredom za Hrvate izvan Republike Hrvatske, Ministarstvom unutarnjih i vanjskih poslova te uvesti stipendije za pripadnike hrvatskog iseljenništva.

ZNANOST I UMJETNOST

UNIRI



„Sveučilište posvećeno napretku“

SEKTOR IV ZNANOST I UMJETNOST

TEMELJNE ODREDNICE

Opseg i postignuća u znanstvenim istraživanjima obilježja su modernog sveučilišta i glavni čimbenik koji ga razlikuje od sveučilišta usmjerenih na *ad hoc* poslovne ciljeve. Nadalje, kvalitetno istraživanje u podlozi je suvremenog obrazovanja temeljenog na dokazima. Na Sveučilištu u Rijeci ovaj je proces značajno unaprijeđen boljom organizacijom doktorskih studija, provođenjem sveučilišnih projekata za mlade i iskusne znanstvenike, stimulativnim potporama.

U narednom periodu potrebno je stvoriti uvjete za znanstvena istraživanja koji su jedinstveni barem na nacionalnoj razini, uključujući modernizaciju i proširenje istraživačke infrastrukture te poticanje uključivanja Sveučilišta u Rijeci kao vrijednog partnera u konzorcije. Brojni pokazatelji potvrđuju dobar smjer kretanja, što dokazuje promjena kulture istraživanja i objavljivanja u međunarodno uglednim časopisima s visokim kvartilima. Uvjeran sam da će se učinci toga vidjeti i na ljestvici rangiranja sveučilišta kada naši rezultati uđu u vremenski okvir koji se uzima u obzir za vrednovanje.

S druge strane, rang pozicije i rezultati vrednovanja znanstvene djelatnosti trebali bi biti rezultat iskonskog rada, a ne sami sebi svrhom. Naime, o znanstvenoj se izvrsnosti ne može suditi samo prema bibliometrijskim pokazateljima, kojima se često može manipulirati. Prije svega, važni su rezultati istraživanja i njihova primjenjivost. Publikacije, kako u časopisima i monografijama, tako i konferencijska izlaganja, oblik su uključivanja u opći znanstveni diskurs, pridonose napretku i omogućuju zajedničko suočavanje s problemima suvremenog svijeta.

Sveučilišni centar za potporu pripremi kompetitivnih znanstvenih projekata važna je karika za unaprjeđenje znanstvene djelatnosti Sveučilišta. Jasno je da se sve hrabrije okušavamo u prestižnim natjecanjima za istraživačke projekte. Međutim, pored brojnih trenutnih programa za znanost, postoji potreba za stalnim poboljšanjem u svim organizacijskim aranžmanima koji potiču povećano sudjelovanje i visokokvalitetno istraživanje. Jedna od nužnosti je razvijanje modela financiranja istraživačkih timova za postizanje dugoročnih ciljeva.

Također, Sveučilište ima potencijal biti važan dionik tehnološkog napretka i kreiranja novog znanja, potičući istraživanja u najnovijim područjima i pretvarajući rezultate u korist za društvo. Težit ću stvaranju preduvjeta za pretvaranje rezultata istraživanja u inovacije koje potiču ekonomski razvoj, društveno blagostanje, konkurentnost industrije, dobrobit zajednice. Potrebno je dodatno osnažiti Step Ri znanstveno-tehnološki park, te unaprijediti podršku za inovatore u području zaštite intelektualnog vlasništva i transfera tehnologije, kao i poticati neizravnu komercijalizaciju na Sveučilištu aktivnim traženjem i atraktivnom podrškom inovatorima.

Osim znanosti, poseban naglasak potrebno je staviti na umjetnost. Akademija primijenjenih umjetnosti u Rijeci ističe se kao vodeća institucija visokog obrazovanja u umjetnosti, i to na području primijenjenih i likovnih umjetnosti, grafičkog dizajna i vizualnih komunikacija te likovne pedagogije. Otvorena je za javnost kroz kontinuirani izložbeni program, programe cjeloživotnog obrazovanja i različite aktivnosti koje obogaćuju kulturni i umjetnički život lokalne zajednice. S obzirom na to da je jedina umjetnička sastavnica na Sveučilištu u Rijeci, potrebno je uvažavati, njegovati i dodatno razvijati sve njezine posebnosti.

PRIORITETI

1. DOKTORSKI STUDIJI

- Razviti doktorske studije ustrojavanjem sustava vrednovanja okvirnih tema istraživanja i selekcije mentora okvirnih tema istraživanja,
- povećati broj zajedničkih radova doktoranada i mentora,
- razraditi sustav nagrađivanja doktoranada i mentora,
- unaprijediti kvalitetu studija ujednačenim sustavom praćenja doktoranada i mentora kroz doktorske škole.

2. ZNANSTVENA ISTRAŽIVANJA

- Poticati istraživanja u području pametne specijalizacije, digitalne i zelene tranzicije,
- uvesti nova multi i interdisciplinarna područja istraživanja zajednička svim sastavnicama, poput umjetne inteligencije u stručnom i istraživačkom radu,
- pružiti podršku primjenjivim istraživanjima predlaganjem inovativnih ideja i postupaka za korist društvu i zajednici stvarajući tehnološki i ekonomski napredak,
- uspostaviti partnerstvo s dionicima u gospodarstvu koji financiraju istraživanja,
- poticati prijavljivanje i realizaciju strateških istraživačkih projekata,
- poticati istraživačke projekte u suradnji s gospodarstvom,
- poticati projekte demografije te rodne ravnopravnosti u znanosti.

3. ZNANSTVENI PROJEKTI

- Unaprijediti znanstveni i umjetnički rad povećanjem broja prijave na kompetitivne projekte uz pomoć Centra za potporu pripremi kompetitivnih znanstvenih projekata,
- unaprijediti sustav evaluacije i upravljanja istraživačkim Sveučilišnim projektima.

4. ZNANSTVENE PUBLIKACIJE

- Povećati broj publikacija u znanstvenim časopisima (Q1 i Q2) razvijanjem koncepta otvorene znanosti i pristupa istraživanju,
- nagrađivati objavljivanje u publikacijama najvišeg indeksa.

5. INTERDISCIPLINARNOST

- Uvažavati različitosti znanstvenih i umjetničkih područja i ciljeva kroz razradu specifičnih ciljeva sastavnica u programskim ugovorima,
- poticati interdisciplinarnost istraživanja i uključivanje u projekte financirane iz nacionalnih i EU fondova,
- održati i unaprijediti etičnost znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada kroz promociju načela i potporu institucionalnoj infrastrukturi etike i integriteta u znanosti.

6. ISTRAŽIVAČKE GRUPE I MREŽE

- Jačati i okrupnjavati istraživačke grupe u skladu s prioritetima nacionalnih i europskih politika i standarda,
- poticati zapošljavanje znanstvenika povratnika i viših asistenata te umrežavati se s međunarodno kompetitivnim istraživačkim grupama,
- poticati i nastaviti stvaranje istraživačkih mreža na temelju strateških partnerstava unutar YERUN i YUFE mreža.

7. MEĐUNARODNA VIDLJIVOST

- Povećati članstvo i utjecaj u nacionalnim i europskim istraživačkim tijelima,
- povećati uključivanje u znanstvene baze časopisa,
- povećati vidljivost rezultata uključivanjem u Europski istraživački oblak.

8. POPULARIZACIJA ZNANOSTI

- Pružiti podršku u radu Centru za popularizaciju i promociju znanosti,
- poticati prijave projekata popularizacije znanosti i znanstvene komunikacije s medijima i javnosti,
- povećati vidljivosti znanosti i znanstvenika kroz popularizacijske aktivnosti, uključujući Festival znanosti, Noć istraživača, Dane Sveučilišta i Dane fakulteta.

9. NAPREDNO RAČUNANJE I MODELIRANJE

- Pružiti podršku u radu Centru za napredno računanje i modeliranje, uz poseban naglasak na specifične znanstvene problematike,
- pružiti podršku u postupnoj tranziciji i nadogradnji superračunalnog resursa BURAS, sustava komplementarnog Sveučilišnom računskom centru (SRCE).

10. TRANSFER TEHNOLOGIJE I ZNANJA

- Pružiti podršku radu postojećim dionicima za transfer tehnologije i znanja na Sveučilištu u Rijeci, uključujući Step Ri znanstveno-tehnološki park,
- poticati razvoj kompetencija za provođenje procesa transfera tehnologije i znanja,
- omogućiti razvoj kulture inovacija i poduzetništva kod studenata,
- poticati transfer kroz vanjske i interne izvore financiranja,
- usmjeravati Sveučilište u Rijeci i sastavnice na stvaranje partnerskog odnosa s industrijom,
- vrednovati rezultate u području transfera tehnologija i znanja.

11. RAZVOJ AKADEMIJE PRIMIJENJENIH UMJETNOSTI

- Njegovati jedinstvenost Akademije primijenjenih umjetnosti i doprinos posebnosti Sveučilišta u Rijeci na razini Republike Hrvatske,
- uvrstiti specifične umjetničke ciljeve razvoja u strateške ciljeve Sveučilišta.
- pružiti dodatnu podršku Akademiji za jačanje suradnji putem povećavanja broja stručnih, nastavnih i umjetničkih baza,
- pojačati povezanost Akademije s ostalim sastavnicama na Sveučilištu u Rijeci putem zajedničkih projekata,
- poticati povezivanje s drugim umjetničkim akademijama i srodnim umjetničkim studijima (primjerice, povijest umjetnosti, restauracija i konzervacija),
- povezati Akademiju s inozemnim umjetničkim akademijama, ustanovama u kulturi i umjetnosti,
- uključiti Akademiju u rad na kvalitetnim projektima međunarodnog karaktera,
- podržati kvalitetne projekte i uključiti Akademiju u bitne aktivnosti koje doprinose umjetničkoj vrijednosti Sveučilišta u Rijeci,
- pružiti podršku pojačanoj izdavačkoj djelatnosti,
- povećati vidljivost umjetničkih projekata i aktivnosti Akademije putem društvenih mreža i medija, te službenih mrežnih stranica Sveučilišta.

ISKORACI

Proces 1. Poticanje razvoja doktorskih studija

Doktorandi su, uz istraživače i poslijedoktorande, važni nositelji znanstvenog potencijala, ali i ključni čimbenici u obnovi znanstveno-nastavnog kadra. Stvaranje kvalitetnih doktora znanosti u okviru doktorskih studijskih programa jest osnovni preduvjet za obnovu znanstveno-nastavnog kadra i razvoj Sveučilišta u Rijeci. Doktorska škola Sveučilišta u Rijeci doprinosi vidljivosti svih doktorskih studija i studenata, potiče umrežavanje i organizira različite radionice, tečajeve i konferencije s ciljem povećanja istraživačkih i nastavnih kapaciteta, poticanja interdisciplinarnosti na doktorskim studijima Sveučilišta u Rijeci.

Poticat ću daljnji razvoj doktorske škole Sveučilišta u Rijeci, koja će razviti interdisciplinarni program dokorskog studija na engleskom jeziku. Nastavit ću poticati program YUFE za internacionalizaciju i privlačenje mladih istraživača i mentora. Poticat ću mobilnost poslijedoktoranda i umrežavanje s međunarodno kompetitivnim grupama s ciljem stjecanja kompetencija iskusnih istraživača koji svoju istraživačku karijeru mogu usmjeriti prema statusu samostalnog istraživača. Poticat ću osnivanje međunarodnih združenih doktorskih studija. Osobitu pažnju posvetit ću mentorima kroz novi sustav selekcije mentora, okvirnih tema istraživanja i doktorskih kandidata. Sustavnim praćenjem rada doktoranda i njihovih mentora pridonijet će se povećanju broja obranjenih doktorata, a time i broju i kvaliteti objavljenih znanstvenih radova. Izuzetno je važno povećati broj zajedničkih radova doktoranda i mentora te razraditi sustav nagrađivanja doktoranada i mentora. Povećat ću broj dolaznih mobilnosti za strane doktorande i poslijedoktorande kroz prijavu na različite programe npr. HORIZON Widening, Erasmus+. Povećat ću financiranje projekata za razvoj karijera mladih istraživača kroz model Programskih ugovora.

Proces 2. Uspostavljanje sustava za učinkovitu podršku procesu transfera tehnologija i znanja na Sveučilištu u Rijeci

U mandatnom razdoblju namjeravam iskoristiti puni potencijal akumuliranog znanja na Sveučilištu u Rijeci, posebice kroz stručnjake koji su sudjelovali u procesima transfera tehnologija i znanja, te ih poticati na daljnje usavršavanje i jačanje njihovih kompetencija. Aktivnosti u ovom području bit će usklađene s nacionalnim strategijama, uključujući Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine i Strategiju pametne specijalizacije (S3) do 2029. godine.

Jačat ću postojeći sustav kojeg čine StepRi znanstveno-tehnološki park i pojedini uredi za podršku na Sveučilištu u Rijeci i sastavnicama, uključujući pojednostavljivanje procesa, pružanje podrške istraživačima u komercijalizaciji inovacija i upravljanju intelektualnim vlasništvom te prijenos prema tržištu s ciljem smanjenja razlike između akademskog istraživanja i stvarne primjene u industriji. Također, ulagat ću u usavršavanje osoblja uključenog u proces transfera u područjima prava intelektualnog vlasništva, strategije komercijalizacije, poslovnog razvoja i pregovaračkih vještina. Kroz radionice i predavanja omogućit će se informiranje zainteresiranih pojedinaca o temama zaštite intelektualnog vlasništva i njegovoj komercijalizaciji. Poticat ću promoviranje rada i nagrađivanje uspješnih transfera u industriju kroz godišnje nagrade, javna priznanja i financijsko učešće u dobiti od komercijalizacije sukladno važećim ili budućim aktima na Sveučilištu. Ističem potrebu za korištenjem različitih financijskih izvora, kako vanjskih tako i internih, kako bi se poticao i omogućio prijenos tehnologije i znanja. To uključuje

korištenje državnih potpora, ulaganja privatnih investitora, industrijskih partnera i unutarnjih sredstava Sveučilišta. Nadalje, poticat ću izgradnju partnerskih odnosa između Sveučilišta i industrije kroz zajedničke istraživačke projekte, studentsku praksu, konzultantske usluge i poduzetničke inicijative. Poticat ću kulturu inovacija i poduzetništva u studenata te omogućiti da stečena znanja tijekom studiranja stave u kontekst postojećih izazova u zajednici i industriji. Poticat ću programe za razvoj poduzetništva u obliku mentorstva na StepRi-ju i inkubacije za start-upove.

Proces 3. Osnivanje Sveučilišne galerije

Iako se nastavnici i studenti Akademije primijenjenih umjetnosti uključuju u brojne projekte sa zajednicom, potrebno je podržati kvalitetne projekte i uključiti Akademiju u bitne aktivnosti koje doprinose umjetničkoj vrijednosti Sveučilišta u Rijeci, kako na razini sastavnica, tako i u javnosti.

U suradnji s Akademijom primijenjenih umjetnosti, pokrenut ću osnivanje Sveučilišne galerije, čime će Sveučilište napraviti značajan iskorak potpori razvoju kulture i umjetnosti.

OBRAZOVANJE I RAZVOJ

UNIRI



„Sveučilište usmjereno pojedincu“

SEKTOR V

SEKTOR V OBRAZOVANJE I RAZVOJ

TEMELJNE ODREDNICE

Iako se najčešće raščlanjuje na „studije, studente i nastavu“, temeljni sektor postojanja visokih učilišta zapravo je objedinjen u nerazdvojnim i neizbježno povezanim procesima „obrazovanja i razvoja“.

Naime, visoko je obrazovanje u ovom trenutku suočeno s brojnim izazovima modernoga doba, što se odražava i na način poimanja uloge sveučilišta u nastavnom procesu. Svjedoci smo znatnih promjena u načinima na koje nove generacije studenata uče, kao i ekspanzivnog napretka digitalnih tehnologija, koje često ne prate dostupne mogućnosti pružanja podrške nastavnicima u osposobljavanju za navedene izazove. Posljedično, smatram da suvremeno visoko obrazovanje na Sveučilištu u Rijeci u središte obrazovnog procesa treba istovremeno postaviti studente, ali i profesionalni razvoj nastavnika. Nadalje, počivajući na temeljnim vrijednostima, odrednicama i dokumentima Europskog prostora visokog obrazovanja, uz poštivanje akademskog integriteta i autonomije, ulogu modernih sveučilišta vidim kao pomak prema ravnopravnom pružanju i koordiniranju snažne podrške, osiguravanju infrastrukture i promocije obrazovnih proizvoda i vrijednosti svake sastavnice na lokalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini.

Uz nužnost poticanja procesa povećanja kvalitete i modernizacije obrazovnih programa, provođenja digitalne transformacije velikih razmjera i pratećeg unaprjeđenja nastavničkih kompetencija, Sveučilište u Rijeci posebnu pažnju treba posvetiti zadovoljstvu studenata te im pružiti mogućnosti, snažnu podršku i ravnopravni partnerski odnos u vlastitom akademskom i profesionalnom razvoju, uz osiguravanje najviših standarda kvalitete studentskog života. Njegovat ću sve dosadašnje uspješne prakse koje su pokazale pozitivne rezultate za studente, uz otvorenost za njihov kontinuirani razvoj i unaprjeđenje. Osobito ću biti posvećen pružanju potpore radu svih studentskih udruga i organizacija.

Posebnu važnost postavljam na interdisciplinarnost i uvažavanje različitosti svih oblika, uključujući suradnju između sastavnica, kao i provođenje obrazovanja temeljenog na stvarnim potrebama i stjecanju kompetencija relevantnih za buduću profesiju, uz poticanje umrežavanja sa strukovnim udruženjima, gospodarstvom i poslodavcima s ciljem stvaranja učinkovitih i primjenjivih programa na svim razinama, zajednički usmjerenih povećanoj zapošljivosti.

Naposlijetku, unatoč presudnoj važnosti poticanja digitalizacije, modernizacije, internacionalizacije i svih oblika mobilnosti, istovremeno je nužno podsjetiti se da sve procese koji čine temelje obrazovanja krasi jedinstvene ljudske osobine, poput intuitivnosti, kreativne snage i emocija, trijasa kojeg niti najsuvremeniji oblici umjetne inteligencije i drugih računalnih tvorevina možda nikada neće moći, niti trebaju zamijeniti. Ono što je potrebno i presudno jest razviti inovativne oblike supostojanja i međusobnog smislenog nadopunjavanja obje navedene posebnosti ljudske vrste. Stoga se, u posljednjem sektoru, na kraju, vraćam temeljima i ističem važnost razvijanja sustava očuvanja i promocije obrazovnih vrijednosti Sveučilišta, uz poseban naglasak na njihovo povezivanje s kulturnom baštinom i identitetom lokalne i regionalne sredine te privlačenjem i zadržavanjem domaćih studenata na matičnom sveučilištu.

PRIORITETI

1. STUDIJI

- Modernizirati i kontinuirano revidirati postojeće programe studija na svim razinama visokog obrazovanja,
- poticati akreditaciju novih programa studija, posebice na stranim jezicima,
- uskladiti postojeće i nove programe sa stvarnim potrebama tržišta rada, društva, gospodarstva i umjetničke zajednice,
- postaviti naglasak na obrazovanje temeljeno na stvarnim potrebama i korisnost programa u osposobljavanju studenata za buduću profesiju,
- poticati povezivanje sastavnica zajedničkim kolegijima,
- poticati definiranje, razvoj i implementaciju mikrokvifikacija.

2. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE

- Modernizirati i kontinuirano revidirati postojeće te akreditirati nove programe cjeloživotnog obrazovanja,
- poticati razvoj svijesti o programima cjeloživotnog obrazovanja kao obrazovanju koje omogućava razvoj i/ili unaprjeđenje specifičnih osobnih i profesionalnih kompetencija,
- postaviti naglasak na interdisciplinarnu suradnju te izradu primjenjivih i korisnih programa cjeloživotnog obrazovanja,
- poticati stvaranje sveobuhvatnih modularnih programa cjeloživotnog obrazovanja, kao i kraćih tečajeva, škola i drugih oblika usavršavanja,
- poticati priznavanje programa cjeloživotnog obrazovanja u dijelu izbornih aktivnosti poslijediplomskih specijalističkih studija,
- uvesti hibridne oblike nastave u programe cjeloživotnog obrazovanja,
- poticati dostupnost i komercijalizaciju programa cjeloživotnog obrazovanja izvan Sveučilišta u Rijeci.

3. IZLAZNE KOMPETENCIJE

- Povećati zadovoljstvo diplomiranih studenata i zapošljivost,
- poticati i omogućiti razvoj primjenjivih kompetencija za buduću profesiju, uključujući praktične kompetencije, kao i vještine budućnosti,
- poticati suradnju i povezivanje s poslodavcima, strukovnim udruženjima i drugim dionicima,
- osigurati uvjete za visoku završnost upisanih programa,
- promicati obrazovne mogućnosti unutar YUFE mreže i poticati veću prepoznatljivost Sveučilišta u Rijeci.

4. METODE UČENJA

- Pratiti trendove i inovacije u nastavnom procesu u visokom obrazovanju te poticati i olakšati njihovu primjenu,
- provesti digitalnu transformaciju nastave velikih razmjera,
- poticati i olakšati primjenu modernih metoda učenja, uz poseban naglasak na metode aktivnog učenja, iskustveno učenje i razvoj kritičkog promišljanja,
- postaviti naglasak na učenje usmjereno snalaženju u informacijama umjesto učenja temeljenog na preopterećenosti informacijama,
- prepoznati mogućnosti i uvesti hibridne oblike obrazovanja, uz poseban naglasak na modernizaciju predavanja,
- poticati individualizaciju nastavnog procesa i prilagodbu potrebama svakog studenta,
- poticati unaprjeđenje i promicati posebnosti nastavnog procesa svake sastavnice, poput umjetničkog i STEM područja.

5. IZDAVAČKA DJELATNOST I INFORMACIJSKA PISMENOST

- Razviti prepoznatljivo, stabilno i dostupno digitalno izdavaštvo Sveučilišta u Rijeci,
- unaprijediti dostupnost digitalnih baza podataka za primjenu obrazovanja temeljenog na dokazima,
- postaviti Sveučilišnu knjižnicu u Rijeci kao predvodnika informacijske pismenosti,
- poticati dostupnost recentne literature,
- promovirati i poticati rad Akademijske čitaonice.

6. PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA

- Uspostaviti kulturu i stvoriti okruženje u kojem se poštuje i vrednuje ulaganje u profesionalni razvoj nastavnika,
- podupirati i povećati dostupne mogućnosti profesionalnog razvoja nastavnika, posebice u obliku programa cjeloživotnog obrazovanja, kao i organizacije edukacijskih znanstvenih i stručnih skupova,
- pružiti podršku radu ustrojstvenih jedinica sastavnica posvećenih profesionalnom razvoju nastavnika te poticati njihovu suradnju i umrežavanje,
- pružiti podršku nastavnicima pri upoznavanju s trendovima i inovacijama u nastavnom procesu u visokom obrazovanju, poput digitalne transformacije, umjetne inteligencije, vještina budućnosti, mikrokvalifikacija i drugih.

7. NASTAVNA IZVRSNOST

- Poticati uključivanje izvrsnika u rad centara, povjerenstava i savjetodavnih tijela Sveučilišta u Rijeci,
- uvesti dodatne oblike nagrađivanja nastavnika, poput nagrade za inovativne programe cjeloživotnog obrazovanja i edukacije budućnosti.

8. OBRAZOVNA ISTRAŽIVANJA

- Pokrenuti razvoj obrazovnih istraživanja (engl. *educational research*),
- povećati primjenu obrazovanja utemeljenog na dokazima (engl. *evidence-based education*),
- pružiti podršku nastavnicima pri osmišljavanju i prijavi obrazovnih projekata,
- uspostaviti izvore financiranja obrazovnih istraživanja.

9. PROMOCIJA VRIJEDNOSTI VISOKOG OBRAZOVANJA

- Izraditi marketinšku strategiju Sveučilišta u Rijeci i uvesti sustavni pristup promociji vrijednosti visokog obrazovanja definiranih prema Europskom prostoru visokog obrazovanja,
- pružiti veću podršku sastavnicama u promociji dosega i povezivanju s javnošću, gospodarskim sektorom, kulturno-umjetničkim društvima, Gradom, Županijom i drugim dionicima,
- pojačati povezivanje Akademije primijenjenih umjetnosti s učiteljima i nastavnicima u školama, Agencijom za odgoj i obrazovanje, samostalnim umjetnicima, muzejima, galerijama,
- postaviti naglasak na očuvanje i povezivanje kulturne baštine i identiteta Sjevernoga hrvatskog primorja s vrijednostima visokog obrazovanja.

10. KVALITETA NASTAVNOG RADA

- Promicati važnost ispitivanja kvalitete nastavnog rada, uključujući studentske ankete i suradničku procjenu,
- poticati mogućnosti edukacije nastavnika za provođenje suradničke procjene.

11. STUDENTSKE UDRUGE I ORGANIZACIJE

- Snažnije uspostaviti suradnju te aktivno podržavati rad studentskih udruga i organizacija kroz financijsku i administrativnu pomoć te osiguravati prostore za njihove aktivnosti,
- razviti sustav malih potpora za projekte studentskih udruga i organizacija koji promoviraju inovacije, društvenu odgovornost, volontiranje i razvoj,
- organizirati razna događanja u svrhu jačanja vidljivosti rada studentskih organizacija, razmjene iskustava i dobrih praksa, umrežavanja i poticanja suradnje između različitih udruga na Sveučilištu i s ostalim zastupljenim dionicima regionalnog područja,
- pružiti edukacije i savjetovanje za vođenje udruga, upravljanje projektima i financijama kako bi se osigurala održivost njihovog rada.

12. PROFESIONALNI RAZVOJ STUDENATA

- Pokrenuti inicijative i mogućnosti za rano uključivanje u stručni, umjetnički i znanstvenoistraživački rad,
- poticati rani akademski i profesionalni razvoj, od istraživačke metodologije do nastavničkih kompetencija,
- poticati unaprjeđenje dostupnih i povećati broj novih, inovativnih mogućnosti uključenja u izvannastavne aktivnosti, uključujući društveno korisni rad, sportske i kulturne aktivnosti,
- poboljšati informiranost studenata o dostupnim mogućnostima profesionalnog razvoja i izvannastavnih aktivnosti,
- stvoriti inovativne oblike promoviranja, vrednovanja i nagrađivanja studentske izvrsnosti u inovaciji, društvenom angažmanu i ostalim postignućima,
- jačati podršku studentima kroz personalizirane planove profesionalnog razvoja i mentorstva s akademskim i poslovnim liderima.

13. POLITIKE USMJERENE NA STUDENTE

- Nastaviti i unaprijediti prakse usmjerene na osluškivanje potreba studenata putem anketa, sastanaka, fokus-grupa i otvorenih foruma,
- izraditi politike koje odražavaju stvarne potrebe u suradnji sa studentskim tijelima,
- uvesti nove programe koji povezuju studente s realnim sektorom, uključujući hibridne prakse, gostujuća predavanja stručnjaka i zajedničke projekte s industrijom,
- razviti alate za praćenje zapošljivosti i koristiti podatke za unaprjeđenje studijskih programa,
- osiguravati sredstva i resurse koji će omogućiti dostupnost obrazovnih programa ranjivim i podzastupljenim skupinama studenata kao mjera povećanja socijalne osjetljivosti Sveučilišta.

ISKORACI

Proces 1. Pokretanje inoviranja i digitalne transformacije visokog obrazovanja velikih razmjera

U doba digitalnog određenja visokog obrazovanja, trenutni službeni sustavi za e-učenje pred nastavnike postavljaju brojne izazove, od kojih je posebice istaknuto nepostojanje jedinstvenog sustava za trajno održavanje digitalizacije nastavnog procesa na razini Sveučilišta u Rijeci, kao i nemogućnost komercijalizacije *online* oblika edukacija, primjerice u cjeloživotnom obrazovanju. Nadalje, na razini Sveučilišta trenutno nedostaje informatička podrška nastavnicima u provedbi digitalne transformacije, uz uskraćivanje vremena za kreativno stvaralaštvo. Nedostaje i podrška u profesionalnom razvoju pri upoznavanju s mogućnostima hibridnih i u potpunosti virtualnih oblika obrazovanja, što, naposljetku, dovodi do nedostatne vidljivosti, dostupnosti i konkurentnosti stvorenih oblika obrazovanja. Iako je projekt e-Sveučilišta trenutno u početku provedbi obrazovnih aktivnosti, na Sveučilištu nedostaje središnje koordinacijsko tijelo koje bi omogućilo smislenu provedbu projekta sukladno stvarnim potrebama svake sastavnice.

Kao odgovor na navedene izazove, pokrenut će osnivanje Sveučilišnog centra za inoviranje i digitalnu transformaciju visokog obrazovanja s ciljem pružanja centralizirane podrške sastavnicama, razvijanja UNIRI platforme za digitalno obrazovanje, uvođenja informacijske podrške nastavnicima za digitalnu transformaciju nastave te provođenje edukacija za nastavnike potrebne za stjecanje digitalnih kompetencija.

Proces 2. Osnivanje UNIRI edukacijskog inovacijskog laboratorija (UNIRI INNOLAB)

Rezultati anketiranja koje se provodi po završetku studiranja kontinuirano pokazuju nisku razinu zadovoljstva diplomiranih studenata sa specifičnim segmentima obrazovnog procesa na Sveučilištu u Rijeci, prvenstveno praktičnim radom i stjecanjem vještina. Osim toga, izazov predstavlja i nedostatno povezivanje visokog obrazovanja sa stvarnim tržištem rada, nužna modernizacija programa studija i cjeloživotnog obrazovanja, nedovoljne mogućnosti i nedostatna centralizirana distribucija informacija o mogućnostima profesionalnog razvoja prema sastavnicama i javnosti, kao i odsustvo podrške nastavnicima u prijavi edukacijskih projekata.

U svojem mandatu, pokrenut će osnivanje UNIRI edukacijskog inovacijskog laboratorija (UNIRI INNOLAB), zasebne ustrojstvene jedinice unutar Sveučilišnog centra za inoviranje i digitalnu transformaciju visokog obrazovanja, te će se posebice zalagati za uspostavljanje kulture vrednovanja ulaganja u profesionalni razvoj nastavnika. Okupljajući nastavne izvrsnike Sveučilišta u Rijeci, UNIRI INNOLAB pružat će snažnu podršku radu ustrojstvenih jedinica sastavnica posvećenih profesionalnom razvoju nastavnika, organizirati edukacije za upoznavanje s trendovima i inovacijama u visokom obrazovanju sukladno stvarnim potrebama sastavnica, ravnopravno promicati edukacijske aktivnosti sastavnica te pružati podršku nastavnicima pri osmišljavanju i pisanju edukacijskih projekata.

Proces 3. Poticanje razvoja primjenjivog visokog obrazovanja povezivanjem stručnjaka budućnosti sa stručnjacima sadašnjosti

Na Sveučilištu u Rijeci trenutno se nedovoljno provodi financiranje edukacijskih projekata i aktivnosti za profesionalni razvoj te nam tek slijedi upoznavanje s principima primjene obrazovanja utemeljenog na dokazima. Nadalje, nužno je bolje umrežavanje s poslodavcima i strukovnim udruženjima s ciljem stvaranja praktičnog i primjenjivog obrazovanja, kao i uspostavljanja nagrađivanja inovacija u obrazovanju.

Jedan od mojih prioriteta jest osnovati Fond za razvoj primjenjivog visokog obrazovanja, kojim upravlja UNIRI INNOLAB s ciljem pozicioniranja Sveučilišta u Rijeci kao sveučilišta koje stvara kadar prilagođen stvarnom tržištu rada, te u kojem će izvori financiranja uključivati Sveučilište u Rijeci, Grad Rijeku, Primorsko-goransku županiju, strukovna udruženja i poslodavce. Uspostavljanje stabilnog financiranja omogućit će razvoj i primjenu primjenjivog obrazovanja ulaganjem u stvaranje inovativnih obrazovnih programa (praktični programi cjeloživotnog obrazovanja, stjecanje praktičnih vještina, profesionalni razvoj nastavnika), prijavljivanje edukacijskih znanstvenih istraživanja, organiziranje znanstvenih i stručnih skupova te nagrađivanje inovacija u nastavnom procesu.

Proces 4. Izgradnja vidljivosti izvornog izdavačkog stvaralaštva i osnaženje informacijske pismenosti Sveučilišta u Rijeci

Digitalno izdavaštvo Sveučilišta u Rijeci trenutno nije dovoljno vidljivo niti prepoznatljivo, a izazov predstavlja i nedovoljna dostupnost *online* platforme za e-izdavaštvo, koja nije temeljena na oblaku već prijenosnom računalu na razini svake sastavnice. Također, u ovom su trenutku razine informacijske pismenosti na razini Sveučilišta u Rijeci nepoznate.

Pokrenut ću velika ulaganja u dodatni razvoj Centra za digitalno nakladništvo, uz razvoj prepoznatljive UNIRI platforme za digitalno nakladništvo temeljene na oblaku uz mogućnost komercijalizacije platforme i stvorenih obrazovnih izdanja. Smatram nužnim postaviti Sveučilišnu knjižnicu u Rijeci na središnje mjesto u svrhu podizanja informacijske pismenosti nastavnika i studenata Sveučilišta u Rijeci promoviranjem i poticanjem izvornih obrazovnih programa. Naposljetku, pokrenut ću razvoj privlačnog vizualnog identiteta sveučilišnih izdanja.

Proces 5. Stvaranje virtualne mreže i uvođenje koncepta profesionalnog razvoja studenata u suradnji sa Studentskim zborom Sveučilišta u Rijeci

Diplomirani studenti kontinuirano iskazuju nezadovoljstvo ponudom izvannastavnih aktivnosti Sveučilišta u Rijeci, dok je koncept profesionalnog razvoja studenata gotovo u potpunosti nepoznat. Nadalje, potrebno je unaprijediti načine informiranja o postojećim izvannastavnim aktivnostima te izraditi bazu mentora za rano uključivanje u akademske, znanstvene i stručne aktivnosti, kao i druge mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja.

U suradnji sa Studentskim zborom Sveučilišta u Rijeci pokrenut ću razvoj virtualne mreže koja objedinjuje nužne informacijske pakete za studente, uključujući mogućnosti primarne zdravstvene zaštite i psihološkog savjetovanja te studentske aktivnosti promocije u javnosti (Kišobran, Studentski radio Sova). Izradit će se i početni informacijski paketi za domaće i internacionalne studente, baza mentora po sastavnicama s ciljem ranog uključivanja studenata u akademski, znanstvenoistraživački, umjetnički i stručni rad, baza volontiranja i društveno korisnog rada, kao i poveznice na društvene mreže Studentskog zbora Sveučilišta u Rijeci.

Proces 6. Pokretanje inovativnog koncepta popularizacije visokog obrazovanja i manifestacije „(ED)UNIRI FORUM“

Sveučilište u Rijeci, kao i grad Rijeku, krase jedinstvena kreativnost i posebnost prihvaćanja svega onoga što je drugačije i novo. Iako svaka sastavnica Sveučilišta obiluje posebnostima u obrazovnom procesu i jedinstvenoj nastavnoj izvrsnosti, trenutno postoji nedostatak informiranosti o dosezima, aktivnostima i djelatnostima na razini Sveučilišta u Rijeci, potencijalnih budućih studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja i javnosti.

Kako bi se ostvarila nužnost poticanja razmjene ideja, međusobne suradnje i umreženosti sastavnica, pokrenut će manifestaciju „(ED)UNIRI FORUM“ kao jednogodišnje trodnevno tematsko predstavljanje dosega (primjerice, izdavačka djelatnost, Dan e-učenja, promocija nastavnih izvrsnika, studentskih udruga, programa cjeloživotnog obrazovanja, inovacija u nastavi), kao i obrazovnih posebnosti svake sastavnice Sveučilišta u Rijeci s ciljem njihove javne promocije te privlačenja novih studenata.

Proces 7. Očuvanje izvornog i jedinstvenog identiteta visokog obrazovanja redefiniranog Sveučilišta u Rijeci

Otuđenje i rizik od gubitka kulturnog identiteta najveća su prijetnja u doba modernizacije, digitalizacije i internacionalizacije kao važnih odrednica napretka svakog sveučilišta.

Kao poseban projekt mog mandata, pokrenut će osnivanje Centra za očuvanje i promociju kulturne baštine, obrazovnih vrijednosti i identiteta Sjevernoga hrvatskog primorja, utemeljenog na temeljnim vrijednostima Europskog prostora visokog obrazovanja, koji će u sebi istovremeno objedinjavati prioritet stvaranja Sveučilišta u Rijeci kao modernog europskog sveučilišta i sveučilišta koje njeguje kulturnu baštinu i identitet mikro okruženja. Centar će povezivati i poticati suradnju između sastavnica Sveučilišta u Rijeci, poput Filozofskog fakulteta, Fakulteta za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Akademije primijenjenih umjetnosti, Medicinskog fakulteta i drugih, kao i povezivanja s turističkim zajednicama, udrugama za očuvanje i promicanje kulture, kulturno-umjetničkim društvima, Gradom Rijekom, Primorsko-goranskom županijom i drugima. Ciljevi Centra uključuju pružanje pomoći u organizaciji i promociji zavičaja na znanstvenim i stručnim skupovima sastavnica, digitalizaciju kulturne baštine Sjevernoga hrvatskog primorja, promoviranje Palače Moise, osnaženje zdravstvenog turizma, promoviranje obrazovnih vrijednosti Sveučilišta u Rijeci u javnosti, kao i srednjim školama s ciljem zadržavanja studenata u Rijeci.



MEĐUSEKTORSKI OKVIRI

UNIRI



„Sveučilište nove premreženosti“

MEĐUSEKTORSKI OKVIR I SVEUČILIŠNI SPORT

Kao rektor Sveučilišta u Rijeci za mandatno razdoblje 2025. – 2029., jedan od ključnih prioriteta mojeg rada bit će razvoj sveučilišnog sporta kao temeljnog elementa unaprjeđenja zdravlja i kvalitete života studenata, djelatnika i šire akademske zajednice. Naime, sport ne doprinosi samo fizičkom i mentalnom blagostanju, već jača timski rad i stvaranje zajedničke akademske kulture. Sveučilište u Rijeci postaje vodeća institucija u Republici Hrvatskoj i regiji koja promiče zdrav način života kroz sport i tjelesne aktivnosti, pružajući studentima i djelatnicima najbolje uvjete za razvoj i sudjelovanje u sportskim aktivnostima, od rekreacije do natjecateljskog sporta, te se profilira kao središte međunarodnih sveučilišnih sportskih događanja. Stoga, poseban naglasak stavljam na poboljšanje sportske infrastrukture, formiranje akademskih sportskih klubova, sudjelovanje u međunarodnim projektima, poput *Healthy Campus*-a te organizaciju nacionalnih i međunarodnih sveučilišnih sportskih natjecanja. Sport i međunarodna sportska suradnja bit će ključni segment u stvaranju uspješnog i zdravog akademskog okruženja. Želja mi je pretvoriti Sveučilište u Rijeci u vodeće središte sportskih aktivnosti, suradnje i izvrsnosti.

CILJEVI:

Unaprijediti sportsku infrastrukturu

Nužno je održavati i unaprjeđivati postojeće sportske objekte te planirati izgradnju novih kapaciteta kako bi se zadovoljile potrebe rastućeg broja sportskih aktivnosti. Ulagat ću u sportske dvorane, vanjske terene i fitness centre kako bi studenti imali pristup modernim i funkcionalnim objektima. Uvest ću sustav za upravljanje sportskim objektima kako bi se olakšalo planiranje, rezervacija i korištenje sportskih sadržaja.

Povećati sudjelovanje studenata i djelatnika u sportskim aktivnostima

Poticat ću veće sudjelovanje svih članova akademske zajednice kroz organizaciju sportskih programa za sve razine fizičke spremnosti. Stvarat ću raznolike sportske prilike, od rekreacije do natjecanja, kako bi svatko mogao pronaći svoju nišu unutar sportskih aktivnosti. Uvest ću digitalne alate i aplikacije za promociju sporta i organizaciju sportskih događanja te pružanje informacija o dostupnim sportskim sadržajima.

Osnovati akademske sportske klubove i poticati natjecanje u nacionalnim ligama

Potaknut ću osnivanje akademskih sportskih klubova u različitim sportovima koji će se natjecati u nacionalnim ligama, s ciljem jačanja natjecateljske prisutnosti Sveučilišta u Rijeci. Poticat ću osiguranje financijske i logističke podrške timovima, omogućavajući pristup profesionalnim treninzima i natjecanjima na najvišoj razini. Posebno ću se zalagati za stvaranje sportskog identiteta Sveučilišta kroz natjecanje u nacionalnim sportskim ligama te promociju timskog duha i suradnje unutar akademske zajednice.

Uključiti Sveučilište u međunarodni projekt Healthy Campus u suradnji s Fédération internationale du sport universitaire (FISU)

Prioritet mi je uključiti Sveučilište u Rijeci u aktivno sudjelovanje u projektu *Healthy Campus* u suradnji s FISU-om, s ciljem unaprjeđenja zdravlja i dobrobiti unutar sveučilišne zajednice. Suradnja s FISU-om osigurat će primjenu najboljih međunarodnih praksi u promicanju zdravlja, prevenciji bolesti te poboljšanju kvalitete života studenata i zaposlenika. Poticat ću razvoj programa za promicanje zdravog načina života, mentalnog zdravlja, pravilne prehrane te ravnoteže između studija i svakodnevnog života.

Organizirati međunarodna sveučilišna sportska natjecanja

Namjeravam Sveučilište u Rijeci učiniti domaćinom i organizatorom međunarodnih sveučilišnih sportskih natjecanja, čime će se pozicionirati kao vodeći regionalni centar za sveučilišni sport. Organizirat će se natjecanja poput europskih ili svjetskih sveučilišnih prvenstava u različitim sportovima, uz suradnju s FISU-om i Europskom sveučilišnom sportskom asocijacijom. Aktivno ću uključiti studente, volontere i akademsku zajednicu u organizaciju događanja, čime će se osigurati stjecanje iskustva u međunarodnom sportskom menadžmentu te potaknuti međunarodna suradnja i razmjena.

Suradivati s lokalnom zajednicom i sportskim organizacijama

Poticat ću jačanje suradnje s lokalnim sportskim klubovima, školama i udrugama radi razvijanja zajedničkih projekata koji uključuju studente Sveučilišta u Rijeci. Organizirat ću događanja poput sveučilišnih sportskih dana i humanitarnih sportskih akcija kako bi se potaknula suradnja između akademske zajednice i lokalnih dionika. Naposljetku, poticat ću stvaranje partnerstava s privatnim sektorom radi financiranja i sponzoriranja sportskih programa te omogućavanja dugoročne održivosti sportskih aktivnosti na Sveučilištu.

AKTIVNOSTI:

Osnivanje sportskog savjetodavnog tijela

Uspostavit ću savjetodavno tijelo sastavljeno od sportskih stručnjaka, predstavnika studenata i djelatnika koje će pratiti provedbu programa i predlagati poboljšanja.

Pružanje podrške akademskim sportskim klubovima

Organizirat će se programi potpore akademskim klubovima u smislu financiranja, trenerske podrške i logistike za natjecanja u nacionalnim ligama.

Sudjelovanje u projektu Healthy Campus

Provest će se svi potrebni koraci kako bi Sveučilište postalo aktivan sudionik projekta *Healthy Campus*, uz kontinuiranu evaluaciju napretka u unaprjeđenju zdravlja i dobrobiti.

Organizacija međunarodnih sportskih događanja

Pokrenut ću organizaciju međunarodnih sveučilišnih natjecanja i pozicionirati Sveučilište u Rijeci kao ključno središte za sportsku suradnju na regionalnoj i međunarodnoj razini.

Organizacija sportskih događanja

Poticat ću povećanje broja sportskih manifestacija koje će uključivati ne samo studente, već i širu zajednicu te promovirati sport i zdrav život.

MEĐUSEKTORSKI OKVIR II OSIGURAVANJE KVALITETE

Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju je sveobuhvatan, dinamičan i kontinuiran proces koji ima ključnu ulogu u očuvanju, unaprjeđenju, koordinaciji i provođenju akademskih standarda i temeljnih strateških odrednica Sveučilišta. To se prije svega odnosi na procese kao što su učenje i poučavanje, istraživanje, inovacije i razvoj gospodarstva, transfer znanja i tehnologija, internacionalizacija i razvoj strateških partnerstava te prijenos informacija.

U vremenu obilježenom brzim promjenama u društvu i visokom obrazovanju, razvijen sustav osiguranja kvalitete predstavlja temelj na kojem se gradi povjerenje, vjerodostojnost, inovativnost i izvrsnost Sveučilišta. U akademskom okruženju temeljenom na europskim smjernicama kvalitete (engl. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA*), postoje brojni izazovi i nove okolnosti koje zahtijevaju kontinuiranu prilagodbu procesa i politika institucije. Globalizacija, demografske promjene, tehnološki napredak te promjene u gospodarstvu i tržištu rada dodatno su potencirali važnost znanja i vještina kao temelja održivog društvenog, kulturnog i gospodarskog razvoja, kao i potrebu za brzim prilagodbama i rješenjima.

Pored akademske, sustav osiguranja kvalitete obuhvaća i administrativne i infrastrukturne aspekte razvoja Sveučilišta. Nadalje, iznimno je bitan i u procesima vanjskog i unutarnjeg vrednovanja studijskih programa i ustanova, čime se osigurava da njihovi obrazovni programi i usluge budu relevantni i učinkoviti. Kvaliteta obrazovanja te stjecanje potrebnih vještina i kompetencija studenata izravno utječu na njihovu uspješnost na tržištu rada i konkurentnost na globalnoj razini, što dodatno doprinosi društvenoj odgovornosti Sveučilišta.

Učinkovito upravljanje sustavom osiguranja kvalitete temelji se na razvoju i unaprjeđenju kulture kvalitete koja treba biti usmjerena dominantno na osiguranje akademske izvrsnosti u području učenja i poučavanja, istraživanja, transfera znanja i tehnologija te održivosti, ali i na inkluzivno i ravnopravno akademsko okruženje koje njeguje socijalni dijalog, promociju etičnosti, pravednosti, jednakosti i demokratskih principa. Naposljetku, sustav osiguranja kvalitete treba biti integriran u poslovanje Sveučilišta i postaviti temelje prepoznavanja komparativnih prednosti kao preduvjeta dugoročnog uspjeha i prepoznatljivosti.

CILJEVI:

Osiguravati izvrsnost u učenju i poučavanju te razvoju ljudskih resursa

Osiguravanje kvalitete u području obrazovanja i razvoja navedeno je u Sektoru V, od kojih samo neki uključuju poticanje revizije i modernizacije obrazovnih programa, poticanje uvođenja inovativnih metoda učenja i poučavanja, provođenje suradničke procjene i drugo.

Unaprijediti sustav osiguranja kvalitete obrazovnog procesa

Zalagat ću se za unaprjeđenje i redovito provođenje sustava samoprocjene i evaluacije programa s ciljem procjene i praćenja učinkovitost akademskih i administrativnih procesa na Sveučilištu, kao i implementaciju učinkovitijih i transparentnijih alata za prikupljanje povratnih informacija od studenata, nastavnika, zaposlenika i drugih interesnih skupina. Nadalje, poticat ću temeljitu evaluaciju ishoda učenja kako bi se osigurala usklađenost s obrazovnim ciljevima i standardima. Naposljetku, osiguravanje kontinuiranog poboljšanja i uspostave visokih standarda kvalitete provodit će se temeljem analize i implementacije rezultata unutarnje i vanjske evaluacije.

Unaprijediti sustav osiguranja kvalitete u administrativnom sustavu

Poticat ću osnaživanje ljudskih, financijskih i infrastrukturnih kapaciteta s ciljem poboljšanja kvalitete usluga usmjerenih na studente tijekom studija te zapošljavanja, uz zajedničko djelovanje službi uključenih u sustav osiguranja kvalitete na Sveučilištu.

Revidirati postojeće strategije s ciljem povećanja kvalitete istraživanja

Poticat ću kontinuirani razvoj i unaprjeđenje strategija za poboljšanje kvalitete istraživačkog rada unutar i između različitih sastavnica, uz povećanje potrebnih materijalnih sredstava, modernizacije infrastrukture i opreme te suradnju s industrijom i drugim akademskim institucijama. Unaprijedit ću podršku međunarodnoj suradnji kroz razvoj učinkovitijih strategija te omogućavanje fleksibilnosti rada te poticanje mobilnost studenata i nastavnog osoblja.

Osiguravati kvalitetu u međunarodnoj suradnji i mobilnosti

Potrebno je intenzivnije uključivanje i razvoj međunarodnih partnerstava, sudjelovanje u međunarodnim istraživačkim projektima i poboljšanje prepoznatljivosti sveučilišta na globalnoj razini, kao i poticanje razvoja otvorenog obrazovanja i implementacije međunarodnih akreditacijskih standarda za sveučilišne programe, čime bi se osigurala kompatibilnost, prepoznatljivost i usporedivost Sveučilišta na globalnom tržištu.

Unaprijediti i osigurati kvalitetu u sustavu upravljanja Sveučilištem

Poseban naglasak usmjerit ću unaprjeđenju procesa koji će osigurati da Uprava Sveučilišta, administrativni procesi i sustavi podrške studentima i zaposlenicima funkcioniraju učinkovito uz visoke standarde transparentnosti i odgovornosti. Unaprijedit ću sustav podrške planiranju i implementaciji strateških planova u skladu s vizijom i misijom Sveučilišta. Naposljetku, provodit ću fleksibilnost i spremnost na kontinuirane promjene.

Kontinuirano evaluirati i osiguravati povratne informacije

Kontinuirano ću se zalagati za unaprjeđenje mehanizama unaprjeđenja kvalitete temeljem redovitog ocjenjivanja i analiziranja rezultata postignutih putem vanjskih i unutarnjih evaluacija, kao i kroz analizu podataka dobivenih iz različitih izvora (studenti, nastavnici, poslodavci).

Provoditi transparentnost, odgovornost i informiranje javnosti

Promicanje transparentnosti omogućava praćenje i javno izvještavanje o ispunjavanju zadanih akademskih ciljeva i standarda, čime se povećava odgovornost obrazovnih institucija prema društvu, kao i njihova prepoznatljivost i uloga u zajednici.

AKTIVNOSTI:

Razvijanje učinkovitog i objedinjenog digitalnog sustava praćenja i unaprjeđenja kvalitete

Kao temelj ostvarenja svih ciljeva, potaknut ću razvijanje učinkovitog i objedinjenog digitalnog sustava praćenja unaprjeđenja kvalitete (engl. *quality management system*). U početku će biti razvijen sustav praćenja studentskih postignuća te zapošljivosti kako bi se temeljem dobivenih informacija osigurao relevantan, kvalitetan i održiv obrazovni proces. Unaprijedit ću dostupne alate i sustave, analizu i interpretaciju podataka za praćenje ključnih parametara, poput broja studenata, njihovih postignuća, udjela završnosti, zadovoljstvo studenata i nastavnog te nenastavnog osoblja. Razmotrit ću uvođenje softverskih i *AI chatbot's* alata kao moguće primjene sustava umjetne inteligencije u procesu prikupljanja i analize kvalitativnih podataka.

MEĐUSEKTORSKI OKVIR III PROMOCIJA I POPULARIZACIJA

Komuniciranje aktivnosti, postignuća, važnih događaja te obrazovnih, istraživačkih, umjetničkih i tehnoloških dosega nezaobilazni su elementi izgradnje vidljivosti i prepoznatljivosti Sveučilišta u Rijeci, uspostavljanja nacionalne i međunarodne suradnje, potpore individualnim karijerama članova naše zajednice i privlačenja talentiranih studenata i osoblja. Na Sveučilištu već postoje mnogobrojne inicijative, prvenstveno usmjerene popularizaciji i promidžbi znanosti. Osim toga, sudjelujemo u raznim događanjima na lokalnom i nacionalnom nivou te je uveden suvremeni sustav vizualnog identiteta.

Međutim, Sveučilište treba dodatno ojačati svoj brend i biti još prisutnije i otvorenije, posebice prema široj javnosti. Bitno je osvijestiti značenje činjenice da 20.000 stanovnika grada Rijeke izravno živi od Sveučilišta, nemjerljivo doprinoseći gospodarstvu regije. Navedeno ne uključuje samo obrazovanje kadra koji će ovdje raditi nego podrazumijeva prihode od najma, ugostiteljskih usluga, promociju regije na nacionalnom i međunarodnom planu. Bitno je prikazati akademsku zajednicu kao bogatstvo i eksponat bitan za razvoj cijelog područja. Stoga su potrebne nove promotivne inicijative, korištenje i širenje umrežavanja i integracije s našom zajednicom.

Naposljetku, želim ojačati veze s Alumnima i uspostaviti sustav promotora našeg Sveučilišta u svijetu, a našim studentima omogućiti razvoj uz vrhunske stručnjake. Mnogi naši diplomanti predvodnici su u raznim aspektima znanstvenog, umjetničkog i poduzetničkog života. Sveučilište u Rijeci vidim kao središte stjecanja i usavršavanja kompetencija, od ranih faza obrazovanja, profesionalnog života pa sve do starije životne dobi. Pri tome, UNIRI Alumnima ima važan značaj kako bi diploma našeg Sveučilišta, osim ugleda, dobila i dodatnu vrijednost.

CILJEVI:

Analizirati i unaprijediti postojeće načine komuniciranja i promocije Sveučilišta u Rijeci
Pojačati poruke o najnovijoj ponudi obrazovnih programa, istraživanja i umjetnosti
Podržavati aktivnosti pojedinaca koji promiču Sveučilište
Poduzeti aktivnosti integracije lokalne zajednice oko brenda Sveučilišta u Rijeci
Suradivati s gradskim vlastima na zajedničkim aktivnostima, promociji Sveučilišta u atraktivnim urbanim sredinama i međusobnom informiranju o događanjima
Uvesti učinkovite metode međunarodne promocije
Pružiti podršku organizaciji većih obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih skupova
Jačati veze s bivšim studentima kroz suradnju s UNIRI Alumnima

AKTIVNOSTI:

Izrada marketinške strategije Sveučilišta u Rijeci
Promoviranje vrhunskih publikacija i projekata na mrežnoj stranici Sveučilišta objavljivanjem kratke dostupne informacije (grafički sažetak)
Korištenje društvenih mreža i platformi za oblikovanje međunarodnog imidža
Osnivanje Staff Cluba radi boljeg međusobnog upoznavanja djelatnika Sveučilišta
Uključivanje bivših studenata u promociju Sveučilišta kroz program Poslovnih anđela i Međunarodnih ambasadora Sveučilišta

MEĐUSEKTORSKI OKVIR IV CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA

U Strategiji Sveučilišta u Rijeci 2021. - 2025. istaknuta je potreba za podizanjem svijesti, kao i za snažnije djelovanje u skladu s *Ciljevima održivog razvoja* Ujedinjenih naroda (engl. *Sustainable Development Goals, SDG*) te načelima *Europskog zelenog plana*. Ciljevi održivog razvoja hitan su poziv na globalno partnerstvo u djelovanju u razvijenim i zemljama u razvoju. Primjerice, jasno je naglašeno da okončanje siromaštva mora biti u skladu sa strategijama koje poboljšavaju zdravlje i obrazovanje, smanjuju nejednakost i potiču gospodarski rast, dok se bore s klimatskim promjenama i njihovim utjecajima, poput prisilne migracije.

Namjera je bila da se SDG-ovi utkaju u obrazovnu, istraživačku i javnu misiju Sveučilišta. Tako se u Strategiji ističe djelovanje u nekoliko ciljeva, uključujući zdravlje i blagostanje (3), kvalitetno obrazovanje (4), zelene i plave politike s ciljem prevencije posljedica klimatskih promjena (13), čista, pitka voda i higijenski uvjeti (6), pristupačna i čista energija (7) i odgovorna potrošnja i proizvodnja (12). Sveučilište je najviše pažnje posvetilo politikama kružne ekonomije, renovirane i energetske učinkovite zgrade, čišće energije i vrhunske tehnološke inovacije, čistog zraka, vode, tla, transformaciji navika u prijevozu, te osposobljavanju za vještine za tranziciju.

Proteklih godina, Sveučilište u Rijeci ostvaruje doprinos u svih 17 globalnih SDG-ova, koji se temelje na tri ključne dimenzije: društvu, okolišu i gospodarstvu, koji uz partnerstvo i mir, čine ishodište puta k održivom razvoju. S obzirom na veliki broj aktivnosti, ponekad je teško kategorizirati kojem SDG-u određena aktivnost doprinosi. Svaka sastavnica Sveučilišta višestruko doprinosi postizanju globalnih SDG-ova i dobrobiti društva u cjelini. Doprinos Sveučilišta nije jednak u svih 17 globalnih SDG-ova, dok su neki snažni, druge još treba osnažiti.

Na *The Impact Rankings* ljestvici, Sveučilište u Rijeci ostvaruje najbolje rezultate u cilju SDG 5 *Rodna ravnopravnost* i SDG 8 *Dostojanstveni rad i gospodarski rast*, dok su najslabiji rezultati u SDG 1 *Svijet bez siromaštva*. Stoga, daljnji naglasak treba staviti na ciljeve jedan i dva, odnosno *Svijet bez siromaštva* i *Svijet bez gladi*. Prvi cilj uvelike je povezan s drugima jer su najsiromašniji izloženi većem riziku od izravnih iskustava nedostatka održivosti, poput nedostatka obrazovanja, jednakosti i ekonomskog napretka (SDG 2) ili nemogućnosti pristupa pitkoj vodi (SDG 6).

CILJEVI:

*Podupirati financijski i društveno održive tvrtke kroz odgovarajuće obrazovanje ili resurse
Iznijeti programe koji doprinose okončanju gladi
Osigurati uključivo i dostupno visoko obrazovanje mladim izbjeglicama
Poticati zajednički rad različitih sektora na integriran način*

AKTIVNOSTI:

*Njegovanje zelenih inicijativa za održivost kampusa, poput programa reciklaže, energetske učinkovitosti i urbanog prostornog planiranja u suradnji sa studentima
Praćenje stvaranja otpada od hrane koja se poslužuje u kantinama na Sveučilištu
Osiguravanje zdrave i pristupačne hrane za sve studente i poticanje održivih obrazaca prehrane
Osiguravanje stipendija za izbjeglice i razvijanje partnerstva između Sveučilišta u Rijeci i akademskih institucija smještenih u izbjegličkim zemljama*

ZAKLJUČAK

S obzirom na to da je program rada za mandatno razdoblje 2025. – 2029. proizašao iz SWOT analize trenutnog stanja Sveučilišta u Rijeci, temeljen je na stvarnim potrebama te pruža konkretne i ostvarive odgovore na aktualne slabosti i izazove, kao i mjere za dodatno unaprjeđenje postojećih snaga i načine iskorištavanja prilika koje su pred nama. Nadalje, kao osoba izravno uključena u rad Senata Sveučilišta u Rijeci proteklih pet godina, izradi programa mogao sam pristupiti odgovorno i temeljeno na činjenicama, poznavajući mogućnosti i ograničenja na putu nužnih promjena i iskoraka.

Na temelju svega navedenoga, držim da je u narednom razdoblju glavni cilj učiniti Sveučilište u Rijeci modernim sveučilištem, posebice u pet osnovnih opisanih sektora s pripadajućim programskim ciljevima, temeljnim odrednicama, prioritetima i iskoracima. U svojem ću se mandatnom razdoblju ravnopravno posvetiti osuvremenjivanju upravljanja Sveučilištem, optimizaciji postojeće i gradnji nove infrastrukture, zalaganju za snažniju međunarodnu afirmaciju Sveučilišta, poticanju znanstvene i umjetničke izvrsnosti te, posebice transfera tehnologije i znanja, kao i olakšavanju inoviranja visokog obrazovanja, uz naglasak na stvaranje primjenjivih programa na svim razinama, postavljanje studenata u središte obrazovnog procesa i pružanje podrške za profesionalni razvoj svih uključenih dionika. Dodatno, kroz sve programske ciljeve kontinuirano ću se zalagati za povezivanje Sveučilišta sa stvarnim sektorom, uključujući poslodavce, gospodarstvo te lokalne/regionalne zajednice s ciljem stvaranja sveučilišta usmjerenog stvarnoj primjenjivosti svih svojih aktivnosti i djelatnosti, te doprinosu društvu u cjelini, posebice u području obrazovanja, znanosti i umjetnosti.

Također, kroz posebne međusektorske okvire koji istovremeno ostvaruju više programskih ciljeva, stvorit ću inovativne oblike prepoznatljivosti Sveučilišta u Rijeci na nacionalnoj i međunarodnoj razini, uključujući sveučilišni sport, osiguravanje kvalitete, promociju i popularizaciju te ciljeve održivog razvoja.

Zaključno, postizanjem navedenih programskih ciljeva i ostvarivanjem međusektorskih okvira, Sveučilište u Rijeci postat će moderno i prepoznatljivo sveučilište koje istovremeno ima jasan smjer i čvrste temelje, te koje je podjednako okrenuto internacionalizaciji, posvećeno napretku, ali i usmjereno svakom pojedincu. Međutim, iako istovremeno posvećeno modernizaciji, digitalizaciji i internacionalizaciji, najveći dugoročni iskorak kojeg želim ostvariti jest učiniti Sveučilište u Rijeci visokoobrazovnom ustanovom koje dopire do svakog svojeg dionika, brinući o njihovoj dobrobiti, osjećaju pripadnosti, te postavljajući pitanje na koji način Sveučilište može doprinijeti zadovoljstvu i napretku svakog pojedinca – studenata, nastavnika, djelatnika stručnih službi, lokalne i nacionalne zajednice.

Program rada
kandidatkinje
za izbor rektora
Sveučilišta u Rijeci
u mandatu
2025. – 2029.

Program rada
kandidatkinje
za izbor rektora
Sveučilišta u Rijeci
u mandatu
2025. – 2029.

Sadržaj

5	_____	Predgovor
7	_____	Uvod: Smisao, ciljevi, način
10	_____	Učenje i poučavanje / Mladi
13	_____	Istraživanje i stvaralaštvo
16	_____	Zajednica i gospodarstvo
18	_____	Snaga dobro uređenih institucija
23	_____	Umjesto zaključka
25	_____	Curriculum Vitae

Predgovor

Pozicija s koje se može vladati čini mi se nelagodnom. Prirodnom čini mi se pozicija gdje treba raditi i služiti zajednici: za moju obitelj, za ljude s kojima svaki dan radim, za instituciju u kojoj radim, ali i, ako je moguće dalje doseći, za opće dobro svih.

Kako onda ipak raditi taj posao?

Jednostavno, jer ta pozicija jest pozicija služenja i altruizma, a ideja vlasti tek je pogrešna interpretacija. No ta jednostavnost i jasnoća svrhe nikako ne znači zanemarivanje složenosti zadaća niti povezane velike odgovornosti. Neprekidno, potrebno je usklađivanje i nadgradnja: u svijetu punom kontradikcija, u postojećim zakonskim, financijskim i vremenskim okvirima, treba poslušati sve naše potrebe, ideje i namjere, koje su različite jer smo sastavljeni od različitih iskustava i znanja, i pronaći nadrješenja koja svakome daju što je potrebno, ali i više od toga, daju nešto inovativno i razvojno. Nikako ne treba samovoljno donositi odluke, treba bdjeti nad procesom odlučivanja.

Također, duboko vjerujem da naš rast ne može nastati iz (negativne) motivacije usporedbom s tuđim statistikama i rezultatima, ali može biti lakše izgrađen ako je inspiriran načinima na koje najbolja sveučilišta postižu te rezultate. Vjerujem da trebamo učiti od njih, ali i jedni od drugih dijeljenjem iskustava i dobrih primjera, te da trebamo biti dosljedno i sustavno otvoreni za razgovor i raspravu o svakom pitanju, a posebno o onim za koja možda početno ne vidimo isto rješenje. Otvorenost i transparentnost već su dugo naš, riječki način, i treba samo ići dalje: još više produbiti u temama i načinima, još više proširiti u obuhvatu sudionika.

Uvod: Smisao, ciljevi, način

Smisao sveučilišnog djelovanja

Istraživanje, umjetničko stvaranje te učenje i poučavanje, sasvim sigurno su oduvijek bili, jesu i bit će izvor radosti i smisla ljudima koji u tim aktivnostima sudjeluju. Civilizacija u kojem bi stalo poučavanje urušila bi se zajedno sa zadnjom generacijom koja je učila. Civilizacija koje bi zbog bilo kojeg (ne)zamislivog razloga zaustavila istraživanje ili umjetničko stvaranje prekinula bi svaki svoj razvoj i ugasila se. Načini kako se te aktivnosti odvijaju jednako kao i institucijske forme unutar kojih se organiziraju mijenjale su se u prošlosti i sigurno će se mijenjati i u budućnosti. No očito je, te aktivnosti, ti naši sveučilišni poslovi nisu tek trenutni i slučajni, već imaju trajni i suštinski smisao i izraz su najboljeg u ljudskoj prirodi.

Budućnost nije nešto što će nam se dogoditi, nešto što nas čeka gotovo i dovršeno. Štoviše, mi, ljudi na sveučilištima, bavimo se upravo oblikovanjem budućnosti. Mi stvaramo znanja koja će tek biti primijenjena i koja će mijenjati svijet. Mi poučavamo buduće političare, buduće suce i odvjetnice, buduće liječnike, buduće inženjerke, buduće umjetnike, buduće istraživačice i buduće učitelje koji će zatim poučavati buduću djecu i mlade. To nas naravno ne čini vladarima budućnosti, ali nas čini odgovornima za nju.

Na svijetu postoji više od 25000 sveučilišta, no mi jesmo Sveučilište u našem Gradu, mi jesmo Sveučilište u našoj Županiji, mi jesmo jedno od četiriju najvećih sveučilišta u Hrvatskoj, mi jesmo jedno od 10 sveučilišta u najbolje ocijenjenom sveučilišnom savezu u Europi, mi jesmo među 6% najboljih sveučilišta svijeta. Prema tome, mi imamo svoj nezanemarivi udio u relevantnosti i odgovornosti te trebamo raditi na ciljevima koji će pridonijeti boljoj budućnosti na svim razinama.

Strateški i nacionalni ciljevi

Čitajući strategije Sveučilišta u Rijeci od prvog ciklusa 2007.-2013. do aktualnog ciklusa 2021.-2025. ili čitajući strateške i posebne ciljeve za visoko obrazovanje i znanost koje je vlada Republike Hrvatske postavila, uočavamo kontinuitet glavnih motiva: izvrsnost u znanstvenoj i umjetničkoj djelatnosti, relevantnost u nastavnoj djelatnosti, zatim i veća suradnja s gospodarstvom i zajednicom, internacionalizacija u svemu, te posebno organizacijski, funkcionalna integracija. Moglo bi se reći da oko tih ciljeva postoji konsenzus, a kako se u svakom od njih uvijek može biti bolji nije neobično ni pogrešno što su isti ciljevi i dalje aktualni. Primijetimo i da ti ciljevi

u sebi sadrže ideju da postoji neko idealno sveučilište kojemu trebamo težiti, a čija je slika temeljena na najuspješnijim sveučilištima zapadnog civilizacijskog kruga. U tom smislu ti su ciljevi pomalo vanjski, a ne unutarnji ili inherentni, a ponekad previđamo da se udaljenost naše pozicije u odnosu na taj sveučilišnim ideal podudara sa cjelokupnom povijesnom, ekonomskom, mentalitetnom razlikom našeg društva u odnosu na društva i države tog istog kruga.

Europski ciljevi

Na višoj razini, kao država dio smo Europske unije, kao Sveučilište dio europskog akademskog prostora, pa se na nas odnose europske strategije i politike za visoko obrazovanje, istraživanje i razvoj. Stvaranje zajednice europskih država koja omogućava slobodan protok ljudi, resursa, ideja, nestanak sukoba i ratova, međusobno razumijevanje i poštovanje te rast blagostanja i ljudskih prava potpuno je izuzetan pothvat. Još od vremena Bolonjske reforme pa do današnjeg modela alijansi europskih sveučilišta Unija je europskim sveučilištima dala vodeću ulogu u složenom i dugotrajnom procesu podizanja novih generacija europskih građana. Velika je privilegija živjeti u vrijeme razvoja Unije i tome pridonijeti. Pri tome trebamo biti spremni na mnoge promjene, a svaka promjena znači da trebamo razumjeti na koji će način ona utjecati na nas, na naše svakodnevne poslove i živote. Drugim riječima, opći ciljevi Unije sigurno su isto stvar konsenzusa, ali provedbeni i partikularni ciljevi i putevi sigurno moraju biti građeni s puno pažnje i razumijevanja, uz rasprave o svemu i uključivanje svih ljudi na Sveučilištu.

Globalni ciljevi

Konačno, na najvišoj, globalnoj razini, vjerojatno bismo se svi složili da postoji zajednički i opći cilj očuvanja planeta i napretka čovječanstva. Više je nego očito da je provedba međutim puna kontradiktornosti: izuzetnih dostignuća i strašnih prijetnji. No ipak, postoji skup vrlo jasnih i provedivih ciljeva koji odgovaraju tom općem idealnom cilju, a koji ujedno uzima u obzir sadašnje stanje svijeta: ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda. Tih 17 ciljeva uistinu je relevantno i motivirajuće, a k tome se mogu primijeniti na djelovanje država, gospodarstava, različitih organizacija i institucija, pa i na sveučilišta. Vjerujem da upravo ispreplitanje i ugradnja ciljeva održivog razvoja u i kroz strateške i programske ciljeve Sveučilišta predstavlja potpuni okvir za naše buduće djelovanje.

Način: kontinuitet i promjene

Imajući u vidu postojeću izuzetno visoku razinu aktivnosti na Sveučilištu i sastavnicama, jedna od obveza u idućim godinama bit će i kontinuitet provedbe tih aktivnosti. Kako budu dovršavane, trebat će u jasnu vezu dovesti svaku aktivnost, njezine ciljeve i njezine rezultate. Na temelju te evaluacije, ali i (ne)predvidljivosti budućih zbivanja odlučivat ćemo o promjenama i poboljšanjima.

Programske aktivnosti

Konačno, čvrsto vjerujem da kako bismo suštinski postigli prihvaćene strateške ciljeve trebamo uvesti i/ili pojačati sljedeće aktivnosti:

- **Oснаživanje nastavnika** stvaranjem uvjeta da u nastavi što je više moguće učenje kao preslikavanje iz izvora informacija u pamćenje onih koje poučavamo zamjenjujemo razvijanjem vještina korištenja dostupnog znanja u promišljanju i djelovanju, a sve kroz primjenu na stvarne izazove, kao osnovne poluge podizanja relevantnosti nastave,
- **Oснаživanje znanstvenih i umjetničkih skupina** poboljšavanjem potrebne infrastrukture, te jačanjem internacionalnih suradnji i velikih kolaboracija kao osnovne poluge poboljšanja vidljivosti, citiranosti i reputacije,
- **Oснаživanje inovatora** boljim razumijevanjem poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja i posredovanjem prema svim oblicima financijskih i organizacijskih mehanizama i potpora poduzetništvu, kao osnovne poluge povećanja materijalnog blagostanja u društvu,
- **Oснаživanje zajednice, demokracije i ljudskih prava** prije svega unutar naše institucije i za sve naše studente i djelatnike, te posebno osnaživanje djece i mladih, kako bismo uklanjanjem društvenih i ekonomskih prepreka i poticanjem znatiželje i ljubavi prema lijepom pridonijeli tome da odrastu u najbolju moguću verziju sebe.

Sve se navedeno objedinjuje i doprinosi najvažnijem cilju - **osnaživanja studenta**, te sve treba biti prožeto djelovanjem u smjeru **ciljeva održivog razvoja**.

U sljedećim trima poglavljima pojasnit ću svoje viđenje smisla i razvoja temeljenih djelatnosti Sveučilišta (**Učenje i poučavanje / Mladi** - nastavna djelatnost, **Istraživanje i stvaranje** - znanstvena i umjetnička djelatnost, **Zajednica i gospodarstvo** - djelovanje za zajednicu i za gospodarstvo), rezimirati gdje smo do danas stigli te popisati ključne aktivnosti.

U poglavlju **Snaga dobro uređenih institucija** pojasnit ću svoje stavove o sastavnicama i Sveučilištu kao okvirima u kojima se ostvaruju svi potrebni pravni, organizacijski i materijalni uvjeti naših temeljnih djelatnosti kao i načinima i ključnim aktivnostima kroz koje ćemo ostvarivati te uvjete i jačati institucije.

Učenje i poučavanje / Mladi

Odgovornost prema mladima

Od svih odgovornosti koje imamo, čvrsto vjerujem, najveća je ona prema mladim osobama koje dolaze na Sveučilište i u godinama studiranja dovršavaju svoju transformaciju od djeteta u odraslu osobu. Niti jedna druga naša odgovornost institucijska, financijska, pravna, nije toliko suštinska i suptilna u isto vrijeme. Dolaze nam mlade osobe, gotovo još tinejdžeri, i mi brinemo za njihov rast u idućih 3 i više godina u kojima ih spremamo za njihov odrasli, profesionalni, ali i privatni život kao i preuzimanje uloga u zajednici, društvu, državi. Naravno da nismo jedini koji će ih formirati, ali niti najmanje nismo zanemarivi. Godine provedene na Sveučilištu zato trebaju biti godine najboljeg mogućeg studentskog života, koje ujedno otvaraju najbolja moguća vrata u njihovu budućnost.

Taj visoki cilj mora se nastojati postići promišljanjem baš o svemu: o zanimanjima za koje pripremamo mlade ljude, o potrebi društva za tim zanimanjima, i to ne samo u RH niti samo danas, o samom procesu pripreme – sadržajno i metodološki, o standardu i slobodnom vremenu studenata itd.

Ne tako davno, moglo se reći s priličnom točnošću da kod nas studiraju djeca čiji su roditelji redom građani i porezni obveznici naše države, te da će se dominantno te mlade osobe nakon studija zaposliti unutar države te sami postati oni koji svojim izdvajanjima iz primanja osiguravaju stabilnost zdravstvenog, mirovinskog i inih drugih sustava. Bilo je dovoljno relevantno diskutirati o brojkama Zavoda za zapošljavanje i zanimanjima prepoznatljivih i vrlo standardnih naziva, a znanje stečeno jednom i potvrđeno diplomom solidno bi izdržalo cijeli radni vijek.

Ulazak u EU: iz zatvorenog u otvoreni sustav

Ulaskom u Europsku uniju i sve europske procese, sustav cijele države pa tako i našeg visokog obrazovanja od zatvorenog je postao otvoren. Naši mladi sve više odlaze studirati u EU, a još više odlaze nakon studiranja raditi u EU, stopa nataliteta pala je ispod stope održivosti, pa su ugroženi gotovo svi sustavi zdravstvene, socijalne i mirovinske sigurnosti u zemlji.

Ako pregledamo studijske programe koji se izvode na europskim sveučilištima rijetko ćemo naći nazive standardnih i klasičnih zanimanja koja kod nas još uvijek dominiraju, rijetko ćemo naći tako

malo studijskih programa na stranom, prvenstveno engleskom jeziku. Ako razgovarate s našim mladima koji su otišli studirati na neko od tih sveučilišta redom ćete slušati kako se već od prve godine studija uči kroz rad na projektima, zadane (najčešće) interdisciplinarne probleme rješava timski, problemi su što bliži mogući stvarnim poslovima koji ih čekaju, a učenje iz bilo koje vrste izvora samo radi reprodukcije gotovo da je nestalo. Ako prošetamo kampusom bilo kojeg od tih sveučilišta ili pogledamo bilo koju statistiku vidjet ćemo visoki udio internacionalnih studenata. Uistinu, sve navedeno vrijedi i za sveučilišta u SAD, ali sve više i u mnogim zemljama svijeta.

Razlozi za promjenu

Tako promišljanje što i kako nam je činiti, čini se, ima već odgovor u onome što rade na tim svjetskim sveučilištima. Pri tome naravno moramo imati jasne vlastite razloge zašto je baš to dobro (ili nije) kao i razumjeti gdje postoje razlike u mogućnostima ili mogući problemi, a pogotovo greške koje su drugi već učinili, a koje treba izbjeći. Razlozi „za“ su jasni. Potreba povećanja atraktivnosti i relevantnosti studijskih programa koje nudimo je nepobitna. **Kako je dostupnost informacija sve veća, gotovo neograničena (large language models), jasno je da nema previše koristi od učenja kao preslikavanja iz knjige u glavu studenta, već hitno raste potreba za razvojem vještine korištenja znanja u rješavanju društvenih, tehnoloških ili problema bilo koje druge vrste. Jasno je da sustav obrazovanja koji funkcionira na način da u njega sklanjamo djecu od stvarnog života ne puštajući im da čine bilo što stvarno, godinama i godinama dok ih ne opremimo svim potrebnim znanjem treba zamijeniti sa sustavom koji će im što ranije, dozvoljavati da uče rješavajući probleme iz stvarnosti ili što bliže i sličnije stvarnosti.** U diskusiji o tome što se treba prvo transformirati – predškolsko ili visoko obrazovanje, prilično sam sigurna da smo to upravo mi – visoko obrazovanje jer prije svega treba na taj način poučavati odgojitelje u vrtićima, nastavnika u školama kako bi iz vlastitog obrazovanja i iskustva mogli podignuti na nove načine nove generacije.

Druga potreba je ona povećanja broja internacionalnih studenata. Nedovoljno iskorišteni kapaciteti visokog obrazovanja u RH mogu se upregnuti u vraćanje demografske ravnoteže. Upravo dolazak stranih studenata mogao bi značiti i njihov dugoročni ostanak u RH, gdje bi upravo njihovo obrazovanje trebalo pridonijeti njihovoj visokoj integraciji u naše društvo te stvoriti demografsku ravnotežu uz povećane izgleda da se izbjegnu problemi loše integracije s kojima se na žalost suočava većina EU zemalja.

Gdje smo?

Gledajući kontinuitet razvoja Sveučilišta kroz niz prethodnih mandata jasno je da je učinjeno izuzetno mnogo. Od provedene Bolonjske reforme, napora da se razumije i provodi nastava temeljena na ishodima učenja i kompetencijama završenih studenata, potpuno

ustrojenog sustava priznavanja prethodnog učenja, velikog naglaska na praktične kompetencije, ulaska u YUFE i sudjelovanja značajnog broja profesora i studenata na YUFE kampusu, do poticanja razvoja i izvođenja mikrokvalifikacija (*microcredentials*) i učenja kroz izazove (*challenge*), sudjelovanja u stvaranju prvog YUFE prijediplomskog studija upućenog u postupak akreditacije i moguće postizanje statusa europske diplome (*EU degree*), tradicije razvoja i kvalitete e-učenja, omogućavanja korištenja Coursera, digitalizacije svih administrativnih poslova u nastavi (od ISVU-a do Provis-a), te skorog otvaranja filmskog studija i pokaznog laboratorija na Kampusu (CARNET, NPOO projekt e-sveučilišta).

Kako dalje?

Dakle, treba nastaviti tim putem, ondje gdje vidimo zastoje u podizanju relevantnosti studijskih programa treba produbiti razumijevanje razloga tog zastoja te raditi na uklanjanju pomažući sastavnicama i nastavnicima. Treba se zalagati za promjene zakonskih okvira u RH tamo gdje je jasno da usporavaju reformu, posebno vezano uz razvoj europskih alijansi sveučilišta, te se općenito treba boriti i zalagati za bolje kadrovske, materijalne i financijske uvjete rada u nastavi gdje god postojeći uvjeti koče postizanje modernizacije i relevantnosti.

Ključne aktivnosti

- Provoditi redovita istraživanja zapošljivosti naših alumna (ankete).
- Organizirati predstavljanja i radionice o suvremenim modelima studijskih programa (<https://cdio.org/> i sl.) kao i predstavljanje inovacija u učenju i poučavanju koja provode sastavnice.
- Prikupiti planove pokretanja novih studijskih programa, posebno onih na stranom jeziku kao i velikih izmjena postojećih za razdoblje mandata te podupirati sastavnice u tim procesima.
- Posvetiti se daljnjem uključivanju nastavnika i studenata u YUFE aktivnosti i razvoj YUFE saveza.
- Pratiti utjecaj siromaštva i ostalih prepreka na uspješnost kako zadovoljavanja uvjeta za upis na studijske programe, tako i napredovanja i završavanja studija te ovisno o rezultatima stvarati nove adekvatne mjere.
- Jačati neovisnost, aktivnosti i utjecaj Studentskog zbora unutar Sveučilišta, nacionalno te kroz YUFE Student Forum.
- Podupirati rad Studentskog centra, Sveučilišnog savjetovališnog centra, Centra za sport, Studentskog kulturnog centra i svih koji rade na kvaliteti studentskog života.

Istraživanje i stvaralaštvo

Odgovornost prema čovječanstvu

Iduća naša ogromna odgovornost je odgovornost prema čovječanstvu: da kao institucija i mjesto gdje je glavni posao baviti se znanošću i umjetnošću skupimo najbolje ljude za taj posao i damo im najbolje uvjete za njihovu znatiželju, nadahnuća, istraživanje i stvaranje, te da svi rezultati budu na dobrobit svih ljudi.

Freske na svodu Sikstinske kapele, od kojih je vjerojatno najslavnije Stvaranje Adama, nastale su između 1508. i 1512. godine. To posve izuzetno djelo stvorio je Michelangelo Buonarroti po narudžbi tadašnjeg pape Julija II. Dakle, u istom pothvatu našli su se bogatstvo Vatikana i čudesni umjetnički genij, koji je i sam učio od najboljih (Ghirlandaio, Bertoldo i drugi) te bio okružen brojnim naučnicima. Izmaknemo li bilo genija bilo povod i uvjete, tih freski ne bi bilo. Danas bismo vjerojatno taj pothvat zvali projektom, no jedno ostaje isto: baš svako stvaranje u umjetnosti i znanosti ovisi o koncentraciji materijalnih uvjeta i nadarenih i posvećenih ljudi.

istraživačke i stvaralačke karijere u EU

Nadarenost se ne može stvoriti tamo gdje je nema, ali društvo bi trebalo svakoj osobi omogućiti da se razvije u najbolju moguću verziju sebe, pritom treba posebno paziti da se nadarenost ne izgubi. Budući znanstvenik ili umjetnik počinje se razvijati kroz doktorski studij, uz svojega mentora i njegovu istraživačku odnosno stvaralačku skupinu. Na mladoj je osobi da se odvaži i uputi na najbolje moguće sveučilište, najbolji mogući doktorski studij i do najboljeg mogućeg mentora koji će ga prihvatiti, a najbolja sveučilišta koja su nama uzor to i jesu.

Nakon stjecanja doktorata na većini tih sveučilišta mladim znanstvenicima slijedi obvezno traženje poslijedoktorske pozicije na sveučilištu koje je različito od onog na kojem su doktorirali. Takva mobilnost mladih znanstvenika pojačava njihovu kompetitivnost, proširuje im istraživačko iskustvo, gradi internacionalnu povezanost i umreženost, dok sveučilišta probiru najbolje i najproduktivnije mlade kreativce. Sve to može nam se činiti i pomalo okrutnim jer se događa u vrijeme kad mladi ljudi često zasnivaju obitelji, no život uz poziv u znanosti ili umjetnosti ionako je drugačiji.

Nakon visoko produktivne faze poslijedokorskog rada, znanstvenici se natječu za trajnije pozicije na sveučilištima i institutima, često u brojnoj i izuzetno kvalitetnoj konkurenciji. Oni koji uspiju, kreću u zrelu

fazu svoje karijere, vode velike projekte i donose velika sredstva svojim sveučilištima, rade s brojnim doktorandima i drugim znanstvenicima, intenzivno surađuju s drugim timovima na drugim svjetskim sveučilištima i institutima.

Razlozi za promjenu

Koji si cilj trebamo postaviti? Ako gledamo svjetske trendove, treba povećavati financiranje znanosti iz kompetitivnih, nacionalnih ali i što je više moguće europskih i internacionalnih izvora, povećavati produktivnost mjerenu u znanstvenim publikacijama kao i kvalitetu mjerenu kroz pojavljivanje i WoS i Scopus bazama, udjelu Q1 i Exc radova, ali i citiranosti, indeksima i sl.

Gdje smo?

Sveučilište već izuzetno dugo posvećuje pažnju izvrsnosti u znanosti: stvaranjem više centara opremljenih vrhunskom znanstvenom opremom financiranih projektom RISK, omogućavanjem temelja transparentnosti rada i napredovanja javnim portfeljima znanstvenika i umjetnika, praćenjem produktivnosti kroz licencije za uređivanje podataka u internacionalnim bazama: Clarivateovom WoS-u i Elsevierovom Scopus-u, modelom internih kompetitivnih projekata poznatih kao sveučilišne potpore, kontinuiranim privlačenjem znanstvenika povratnika, dodjeljivanjem naziva počasnog profesora kao i počasnih doktorata, osnivanju doktorske škole, priključivanjem i djelovanjem u mreži Young European Research Universities Network (YERUN) itd.

Kako dalje?

Kada govorimo o doktorandima, na nama je da budemo to najbolje moguće sveučilište na koje će htjeti doći kako bi ušli u svijet znanosti. Posebno, na nama je da sustavno brinemo o tome da naši mentori nude relevantne istraživačke i stvaralačke teme, da vode ili su dio istraživačkih i stvaralačkih skupina s adekvatnim materijalnim uvjetima, s jasnom internacionalnom suradnjom i vidljivošću, te da su iznad svega beskompromisni u poštivanju kreativnosti i autorstva.

Kako je razdoblje dokorskog studija i iza toga poslijedokorskog istraživanja najproduktivnije, treba značajnije prionuti povećanju projektno financiranih pozicija za doktorande i poslije-doktorande i na svaki način ih otvarati mladima koji će nam doći s drugih sveučilišta.

Na kraju, kod nas je najčešće skala svega u znanosti i umjetnosti – i veličine timova i financiranja manja, no ipak imamo puno uspješnih i produktivnih skupina. **Uopće ne dvojim da naši intelektualni, istraživački i stvaralački timovi mogu biti ravnopravni partneri istraživačkim i stvaralačkim timovima drugih pa i najboljih sveučilišta. Također, sigurna sam da nam povezivanje s takvim timovima visoke reputacije kroz različite oblike suradnje u znanosti i umjetnosti, a naročito one projektne, može donijeti dodanu vrijednost vidljivosti, citiranosti te naravno i financiranja. Zato treba i nadalje raditi na**

osnivanju i jačanju svih naših znanstvenih i umjetničkih skupina, podupirati ih u povezivanju sa znanstvenicima i umjetnicima izvan Sveučilišta i RH, pomagati im u prijavama i upravljanju kompetitivnim projektima, osiguravati potrebnu infrastrukturu, diseminaciju rezultata i sl.

Ključne aktivnosti

- Podupirati povezivanje naših istraživačkih i stvaralačkih skupina sa skupinama u inozemstvu, naročito uz pomoć Međunarodnog znanstvenog savjeta i naših znanstvenika i umjetnika u inozemstvu (predstavljanja, radionice, konferencije).
- Analizirati uvjete za napredovanja u znanstvenim karijerama na nama relevantnim sveučilištima uz razumijevanje povijesnog i društvenog konteksta.
- Sustavno brinuti o dostupnosti rezultata, podataka i metoda znanstvenog istraživanja na Sveučilištu radi osiguranja reproducibilnosti objavljenih rezultata, uz ključnu ulogu Sveučilišne knjižnice.
- Raditi na popularizaciji znanosti i umjetnosti te ići prema lokalnoj zajednici s programima za nadarenu djecu i mlade.
- Odrediti neposrednu vezu između različitih oblika ulaganja u znanost i umjetnost i uobičajenih mjerljivih pokazatelja uspjeha u tim djelatnostima te po potrebi korigirati daljnja ulaganja.
- Osigurati punu funkcionalnost i rad postojeće znanstvene infrastrukture.

Zajednica i gospodarstvo

Odgovornost prema zajednici

Treća velika naša odgovornost je prema zajednici, ne u budućnosti (što činimo kroz nastavnu i istraživačku djelatnost) već ovdje i sada: prema Gradu, Županiji, Republici, Europi, svijetu.

Suvremena društva blagostanja

Bogata društva, pogotovo suvremena, takva su zbog inovacija u proizvodnji i uslugama, koja za poduzetnike koji ih primijene stvaraju prednost nad konkurencijom, proboj na tržištu i značajne financijske učinke. Takvi poduzetnici i takva društva iskustveno znaju da novo znanje znači dobrobit i napredak, čak i priliku za bogatstvo, te se lako odlučuju u ulaganje u istraživanje i razvoj, i lako se odlučuju na povezivanje sa sveučilištima. Takvo iskustvo bilo je dosta rijetko i neprepoznato kod nas, no uvijek je bilo istraživača na Sveučilištu koji su izgradili suradnju s gospodarstvenicima temeljenu na povjerenju i izvjesnosti da će im ti istraživači pomoći riješiti izazove. Danas, uz porast velikih i vrlo inovativnih tvrtki i u našoj zemlji, klima se mijenja. Svjedočimo i preseljenju dijela istraživanja u razvojne odjele takvih tvrtki, što je naravno i u bogatim zemljama uobičajeno, ali je sasvim sigurno da svi ti procesi zajedno omogućavaju bolje i jače povezivanje sveučilišta i gospodarstva. Naša je obveza da vrlo aktivno stvaramo te veze, kako uprave u stvaranju uvjeta tako i svaki pojedini istraživač u stvaranju povjerenja u našu sposobnost nalaženja inovativnih rješenja i novih vrijednosti.

Drugi vid potrebe našeg utjecaja na zajednicu je onaj koji na drukčiji način mijenja blagostanje – ne kao suradnja s gospodarstvom doslovno materijalno blagostanje, već ono koje proizlazi iz brige koju društvo koje istinski gradi blagostanje posvećuje svim svojim skupinama, pogotovo najosjetljivijima. Tu smo posebno pozvani da djelujemo, naročito oni u umjetnosti kao i društvenim i humanističkim područjima. Takvo djelovanje često je najuspješnije ako se provodi u suradnji sa drugim institucijama u zajednici, školama, udrugama građana, lokalnom upravom, ali i tijelima gradske, županijske ili državne vlasti, pa zatim i tijelima europske unije, međunarodnim organizacijama koje promoviraju i rade na ciljevima održivog razvoja, itd. U svemu tome trebamo voditi računa i o javnom djelovanju kroz popularizaciju i jasno zastupanje na znanosti temeljenih stavova.

Razlozi za promjenu

Najvažnija potrebna promjena je transformacija načina razmišljanja: pomalo avanturistički duh spremnosti upuštanja u novo i neistraženo,

prihvatanje rizika, upornosti da se pokuša ponovo i nakon što prvi pokušaj nije bio najuspješniji, poduzetnički duh koji sigurno nije tipičan za naše društvo. Ponovno, primjeri, prakse, potpora posredovanjem prema svim oblicima financijskih i organizacijskih mehanizama i potpora poduzetništvu vjerujem da mogu dovesti do te promjene.

Istovremeno, moramo biti svjesni kako se naše društvo sve više raslojava te da sve više trebamo raditi na uklanjanju društvenih i ekonomskih prepreka i zaštiti najosjetljivijih i najranjivijih – djece i mladih.

Gdje smo?

U proteklim mandatima, poticali smo i nagrađivali studentski aktivizam i volontiranje u zajednici; izradili i pomogli primijeniti kurikulum građanskog odgoja i obrazovanja u srednjoj školi (Škola i zajednica – ŠIZ); sudjelovali u stvaranju Mojeg mjesta pod suncem gdje su stvoreni poticajni uvjeti za djecu izloženu urbanom siromaštvu; razvili Sveučilište za treću dob; preuzeli odgovornost za sadržaje i aktivnosti za zajednicu u Palači Moise u gradu Cresu; bili partner u projektu Rijeke – europske prijestolnice kulture 2020; kroz Erasmus + projekte SHEFCE i TEFCE razvili Community Engagement Toolkit; kroz Horizon 2020 SPEAR projekt razvili prvi Plan rodne ravnopravnosti u Hrvatskoj; osnovali Maritime Innovation Cluster sa značajnim partnerima iz gospodarstva; kroz Horizon INNO2MARE projekt potičemo inovativnost u maritimnom sektoru; kroz Digital Europe i NPOO EDIH Adria projekt uvodimo nove digitalne tehnologije kod malih i srednjih poduzeća, građana i javne uprave, itd.

Kako dalje?

Dakle, Sveučilište i sastavnice čine puno, te treba nastaviti raditi i graditi na postignutome, a posebno proširiti i produbiti sve one prakse koje donose stvarne pomake.

Ključne aktivnosti

-
- Poticati djelovanje u zajednici, za sve dobne skupine građana, u suradnji s lokalnom upravom i neprofitnim udrugama (sveučilište za treću dob, baza primjena djelovanja u zajednici).
 - Stvarati hub-ove za potporu malom i srednjem poduzetništvu (npr. <https://edihadria.eu/>).
 - Povezivati se s gospodarstvom u klastere u temama održivog razvoja, energetske učinkovitosti, učinkovitog upravljanja otpadom i dekarbonizacije (<https://www.nahv.eu/>).
 - Podupirati poduzetništvo povezivanjem s mogućim izvorima financiranja (<https://vesnavc.com/>) kao i predstavljanjima uspješnih priča.

Snaga dobro uređenih institucija

Odgovornost, autonomija, programsko financiranje

Ljudska dominacija na planeti prema mnogim antropolozima dobrim dijelom temelji se na našoj sklonosti da se okupimo oko pojedinih priča. Ta sklonost je naravno moguća zahvaljujući jeziku i pismu, a dovela je do stvaranja neusporedivo brojnijih, a s time i moćnijih zajednica no što ih bilo koja druga vrsta može okupiti. Također, omogućila je pretvaranje u stvarnost tih istih priča koje su početno bile tek nečije mentalne konstrukcije. Te zajedničke priče su u konačnici i one koje osmišljavaju i uređuju i djelatnosti visokog obrazovanja i znanosti u suvremenim društvima. One su danas proizvod tisućljeća usavršavanja i dobrim dijelom čine propise koji su naravno daleko od tek mentalne konstrukcije jer su obvezujući. Također trebamo biti svjesni da postoje različite varijacije načelno iste suvremene ideje uređivanja sveučilišta, te da trebamo biti fleksibilni i kreativni sudionici promišljanja budućih institucijskih rješenja. Zato vjerujem u pristup u kojemu imamo svoju priču o tome kakvo Sveučilište u Rijeci želimo i zatim tu priču ugradimo u sve ono što je društveno obvezujuće.

Pored zakona, najjasniji način kako država može poručiti što od nas očekuje jest programsko financiranje. Uistinu, država sublimira političku i financijsku moć svojih građana, te nama, sveučilištima, prenosi ciljeve društva i sredstva, dok mi odgovaramo na način da preuzimamo ciljeve kao svoje zadaće zajedno s odgovornosti da ćemo ih ispuniti, a potrebna sredstva pregovaramo s državom. Kako ćemo preuzete ciljeve postići, odluka je koja bi autonomno i slobodno trebala pripasti nama, naravno, u mjeri u kojoj je bilo koji dio nekog društva slobodan od cjeline.

Država treba razumjeti da ne može očekivati odgovornost od neslobodnog sveučilišta, a sveučilište da ne može očekivati slobodu neodgovornog djelovanja. Tako bi država trebala poticati autonomiju sveučilišta, sveučilište autonomiju sastavnica, a sastavnica autonomiju svojih djelatnika. I obratno, pojedinac bi trebao težiti tome da sastavnica na njega prenese jasno definirani dio odgovornosti, sastavnica da preuzme jasan udio u ispunjavanju ciljeva sveučilišta, a sveučilište bi se trebalo boriti da na svojim leđima ponese jasno definirani dio društvenih ciljeva. Naravno, sve se to događa u stvarnim uvjetima ograničenih sredstava državnog proračuna odvojenih za sveučilišta, kao i stvarnog stanja

kapaciteta sveučilišta u ljudima, zgradama, infrastrukturi i opremi. Sve to u konačnici treba rezultirati dobro ugovorenim programskim financiranjem sveučilišta kao i jasno i unaprijed dogovorenim udjelima slobodi i odgovornosti svake pojedine sastavnice, a zatim i svakog pojedinog djelatnika.

U ovom trenutku kapaciteti Sveučilišta organizirani su kroz sastavnice, od kojih je većina znanstveno-nastavnih, a među njima dio pod pravnom osobnosti Sveučilišta. U toj je strukturi uistinu bitno da svaka sastavnica ima autonomiju i prava koja joj omogućavaju ispunjenje misije i obveza, da je uređena, stabilna i sigurna institucija za sve svoje djelatnike i studente te da kontinuirano napreduje na temelju svoje unutarnje snage i inovativnosti. Eventualne buduće promjene statusa i strukture, baš kao i dosad, trebaju proizaći iz strateškog razvoja, provedene uz temeljito promišljanje svih detalja procesa promjene i učinaka te uz obaveznu suglasnost svih uključenih.

Osiguranje kvalitete, akreditacije, rangiranja

U dobro uređenoj instituciji svaki proces ima svoj početak – ideju i odabir načina provođenja, provođenje uz kontrolne točke u kojima se provjerava napredak i ispravlja i unaprjeđuje načine, te zatim kraj koji opet podrazumijeva evaluaciju svega, te odluku o sljedećim procesima, ciklusima, razvoju. To se podjednako odnosi na jednostavnije poslove koji se dodjeljuju nekom djelatniku i redovito provjerava napredovanje, do velikih dugotrajnih poslova i projekata koje preuzimaju timovi, a u kojima je potrebna jasna podjela odgovornosti, redovita provjera napredovanja te velike periodične evaluacije i reevaluacije. Čak i kada je neki veliki projekt uspješno dovršen, potrebno je stati, sasvim nepristrano pogledati stvarne učinke i odlučiti kako dalje, s kojim projektima, kojim idejama i kojim timovima.

Tako društvo i država na neki način pristupaju i nama, javnim visokim učilištima – osnivanjima, akreditacijama i re-akreditacijama te ciklusima programskog financiranja koja opet znače zadavanje ciljeva, ugovaranje aktivnosti te na kraju provjeru postignutoga i usklađenost (ili ne) s povezanim financiranjem.

Kako smo dio EU, tako i naše djelovanje postaje dio EU sustava visokog obrazovanja, istraživanja i razvoja, što povećava našu odgovornost za procese i postizanje ciljeva. Postali smo dio alijanse europskih sveučilišta YUFE i mreže europskih istraživačkih sveučilišta YERUN te se naše djelovanje odražava na njihovu uspješnost i podliježe kako evaluaciji povezanih projekata i visokih ciljeva radi kojih su te alijanse i mreže uopće i osmišljene. Dio te odgovornosti formira se direktno od nas prema Europi a dio ide kroz tijela i institucije naše države. Tako kad odgovaramo AZVO-u odgovaramo i EQUAR-u, kad

potpisujemo Programske ugovore dio sredstava je iz europskih izvora te naravno odgovaramo i za ciljeve koje je Hrvatska obećala tijelima Europske unije.

Na još jednoj široj – globalnoj razini pojavljuju se razni modeli visokog obrazovanja, istraživanja i razvoja iz različitih zemalja s različitim povijesnim, geografskim, ekonomskim i kulturalnim kontekstima. Na toj razini, ne postoji osiguranje ili mjerenje kvalitete temeljeno na politikama jedne države ili zajednice država već su tvrtke koje obavljaju mjerenja iznikle iz izvorno komercijalnih poslova izdavanja znanstvenih časopisa (baze WoS, Scopus) ili regrutiranja (stranih) studenata (rangiranja QS, THE, RUR ...). Mjerenja zastupaju objektivne vrijednosti kao što je kvaliteta visokog obrazovanja i kvaliteta istraživanja, ali veliki udio čini anketno ustanovljena reputacija. Tako rezultate rangiranja treba razumjeti kao ono što ona jesu: ljestvicama reputacija sa znatnom komercijalnom ulogom.

Naš unutarnji sustav osiguranja kvalitete, institucijskih istraživanja te odlučivanja temeljenog na podacima treba dati odgovore na sve vanjske sustave vrednovanja, treba dati i potporu svima u sustavu kad ulaze u postupke vanjskih akreditacija i re-akreditacija, a treba i odražavati naše dodatne vrijednosti, naše specifičnosti. Tako ustvari naš sustav osiguranja kvalitete mora biti bolji, detaljniji, dublji i temeljitiji od vanjskih, a posebno mora pratiti realizaciju naše vlastite i jedinstvene Strategije. Naša tradicija osiguravanja kvalitete je duga i relevantna, treba je održavati i osvježavati, te uvijek ponovno raditi na aktualnosti, kompatibilnosti i usuglašenosti s vanjskim regulativnim zahtjevima, ali i u dorađivanju sustava ne smijemo smetnuti s uma učinkovitost kao i optimalnost, jednostavnost i robustnost tog sustava.

Digitalno i zeleno

Digitalizacija poslova administriranja, upravljanja, prikupljanja podataka i komuniciranja pri tome je ključna za podizanje učinkovitosti, kvalitete i transparentnosti. Rješenja u digitalizaciji trebaju kad god je to moguće biti nacionalna (HR-ZOO, ISVU, Merlin, CRORIS isl.) ili nacionalno financirana (MS Office365), trebaju što više biti generička, agilna i modularno povezana. Postignuto je razumno i održivo stanje digitalne zrelosti, ali je isto tako sasvim jasno da pogotovo u digitalizaciji ne možemo biti statični već uvijek spremni na promjenu i dovoljno znalci da mijenjamo na bolje.

Svi poslovni procesi, evaluacije, digitalizacije uključuju i podrazumijevaju naše djelatnike, pa uspješnost Sveučilišta ovisi o njihovoj predanosti kao što i njihova percepcija vlastite uspješnosti u životu dijelom ovisi o postignućima na radnom mjestu. U tom dijelu, ako promotrimo naše rezultate u ciljevima održivog razvoja od SDG5 rodne ravnopravnosti, SDG8 dostojanstvenog rada

do SDG10 smanjenja nejednakosti i SDG16 mir, pravda i snažne institucije vidimo da smo čak i po mjerilima svjetske THE Impact Rankings ljestvice dobro uređeni, čak i izvrsni. Bilo bi vrlo poželjno postići bitniju reformu upravljanja ljudskim resursima uvođenjem suvremenog praćenja i potpore svakog djelatnika u razvoju karijere i profesionalnom ostvarenju.

Najveći izazovi financiranja su infrastrukturni: od održavanja zgrada, i svih infrastrukturnih sustava do nabave nove i održavanja postojeće kapitalne znanstvene opreme. Kako bi osigurali potrebna sredstva, rješenje ćemo dijelom trebati tražiti kroz programski ugovor, a većinom kroz ciljane fondove i projektna sredstva. Pogotovo pri tim ulaganjima moramo voditi brigu o energetske učinkovitosti, dekarbonizaciji, odnosno općenito održivom razvoju.

Ključne aktivnosti

- Izraditi Strategiju Sveučilišta za razdoblje 2026.-2030. temeljem postojeće Strategije 2021.-2025., NPOO strateških ciljeva i prijedloga sastavnica. Pri izvješćivanju staviti naglasak na provođenje potrebnih aktivnosti.
- Potpisati ugovor za programsko financiranje najkasnije od 2026./2027. akad. god.
- Imenovati Stručno vijeće za poslovanje, pravna i financijska pitanja koje bi razmatralo te poslove kako na sastavnicama tako i na Sveučilištu (npr. praćenje programskog financiranja, infrastrukturna ulaganja i sl.) a u kojem bi sudjelovali prodekani za poslovne odnose, ali po potrebi i dekani i ravnatelji sastavnica.
- Usmjeriti se na održavanje infrastrukture i zgrada svih sastavnica te nastavak izgradnje Kampusa, isključivo u skladu s održivim razvojem.
- Nastaviti digitalno sazrijevanje, uz fokus na informacijske sustave za uredsko poslovanje.

Umjesto zaključka

Every day you may make progress. Every step may be fruitful. Yet there will stretch out before you an ever-lengthening, ever-ascending, ever-improving path. You know you will never get to the end of the journey. But this, so far from discouraging, only adds to the joy and glory of the climb.

Winston Churchill

Curriculum Vitae



Osobni podaci

Prezime / Ime	Maćešić Senka (rođena Vuković)
Adresa	Rešetari 54, 51215 Kastav
Telefonski brojevi	+385 98 9410 842
E-mail	senka.macesic@uniri.hr
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	22. ožujak 1966.
Bračni status	Udana (sinovi Vanja, Tino i Tijan)
Matični broj iz upisnika znanstvenika	211842
Javni profil	UNIRI portal, Google znalac

Radno iskustvo

Datum	2021. —
Poslodavac	Sveučilište u Rijeci, Trg braće Mažuranića 10, Rijeka
Radno mjesto	Prorektorica za digitalizaciju i razvoj
Datum	2018. — 2021.
Poslodavac	Sveučilište u Rijeci, Trg braće Mažuranića 10, Rijeka
Radno mjesto	Prorektorica za informatizaciju i organizaciju
Datum	2016. — 2018.
Poslodavac	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vukovarska ul. 58, Rijeka
Radno mjesto	Voditeljica Katedre za primijenjenu matematiku i fiziku
Datum	2013. — 2016.
Poslodavac	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vukovarska ul. 58, Rijeka
Radno mjesto	Predstojnica Zavoda za matematiku, fiziku, strane jezike i kineziologiju

Datum	2010. –
Poslodavac	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vukovarska ul. 58, Rijeka
Radno mjesto	Redovita profesorica u trajnom zvanju
Datum	2004. – 2010.
Poslodavac	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vukovarska ul. 58, Rijeka
Radno mjesto	Prodekanica za znanstvenu djelatnost, redovita profesorica (2006.)
Datum	1998. – 2004.
Poslodavac	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vukovarska ul. 58, Rijeka
Radno mjesto	Docentica (1998.), izvanredna profesorica (2002.) na Zavodu za računarstvo i inženjerstvo i mehaniku fluida
Datum	1990. – 1998.
Poslodavac	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Vukovarska ul. 58, Rijeka
Radno mjesto	Asistentica (1990.), viša asistentica (1994.) na Zavodu za matematiku i fiziku
Datum	1989. – 1990.
Poslodavac	Brodogradilište "3. maj", Liburnijska ul. 3, Rijeka
Radno mjesto	Projektantica CAD/CAM sistema

Obrazovanje i usavršavanje

Datum	1994. – 1998.
Naziv kvalifikacije	Doktor tehničkih znanosti, polje temeljne tehničke znanosti
Institucija	Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci
Datum	1990. – 1994.
Naziv kvalifikacije	Magistar prirodnih znanosti, polje matematika
Institucija	Matematički odsjek Prirodoslovnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu
Datum	1984. – 1988.
Naziv kvalifikacije	Mag. educ. math. et phys.
Institucija	Pedagoški fakultet Sveučilišta u Rijeci
Datum	1998.
Institucija	Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA), Rocquencourt, Paris, Francuska

Osobne vještine i kompetencije

Materinji jezik	Hrvatski jezik
Jezik	Engleski jezik
Govor	Napredni korisnik (C2)
Pisanje	Napredni korisnik (C2)
Razumijevanje	Napredni korisnik (C2)
Jezik	Talijanski jezik
Govor	Napredni korisnik (C2)
Pisanje	Samostalni korisnik (B2)
Razumijevanje	Napredni korisnik (C2)

Računalne vještine i kompetencije

Programski jezici: Fortran, C/C++, MatLab, Python
(objektno orijentirano programiranje, razvoj korisničkih sučelja, razvoj računalne grafike)
Ostalo: LaTeX, MS Office

Vozačka dozvola

B kategorija

Rad na znanstvenim projektima

2016. – 2018.

On a Data-Driven Operator-Theoretic Framework for Space-Time Analysis of Process Dynamics

DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency, USA), voditelj
prof. Igor Mezić, UCSB

2018.

Analiza matematičkih modela mehanike fluida i tehničkih sustava pomoću podacima vođenih algoritama za Koopmanov operator

UNIRI projekt, voditeljica Nelida črnjarić-Žic

2013. – 2018.

Matematičko i numeričko modeliranje kompresibilnog mikropolarnog fluida

Sveučilišna potpora, voditeljica Nermina Mujaković

2013. – 2018.

Reciklirajući endosomalni putevi

Sveučilišna potpora, voditeljica Gordana Blagojević-Zagorac

2013. – 2014.

Goldfish – Detection of Watercourse Contamination in Developing Countries Using Sensor Networks

European Commission, FP7

2007. – 2010.

Numeričko modeliranje i optimizacija strujanja fluida

MZOŠ br. 069-0693014-3015, glavni istraživač red. prof. Luka Sopta, dipl. ing.

2004. – 2006.

Računalni program za numeričke simulacije zakona ravnoteže s primjenama – II dio

MZOŠ, voditelj red. prof. dr. sc. Luka Sopta, dipl. ing.

2003. – 2004.

Računalni program za numeričke simulacije zakona ravnoteže s primjenama

voditelj red. prof. dr. sc. Luka Sopta, dipl. ing.

2002. – 2006.

Numeričke simulacije i optimizacije strujanja fluida

MZOŠ br. 069005, glavni istraživač red. prof. dr. sc. Luka Sopta, dipl. ing.

1996. – 2002.

Kompjutersko modeliranje i optimizacija strujanja fluida

MZT br. 069002, glavni istraživač red. prof. dr. sc. Luka Sopta, dipl. ing.

1997. – 2000.

Računarsko modeliranje i optimizacija hidrauličkih tranzijenata

MZT poticajni projekt vezan uz glavni projekt br. 069002

1995. – 1996.

Numeričko modeliranje strujanja fluida

MZT, glavni istraživači red. prof. dr. sc. Luka Sopta, dipl. ing. i red. prof. dr. sc. Zoran Mrša, dipl. ing.

Članica odbora

2019.

Članica organizacijskog odbora IPAM (Institute of Pure and Applied Mathematics, Los Angeles, California, USA) Workshop Operator
Theoretic Methods in Dynamic Data Analysis and Control

2018.

Članica znanstvenog odbora ApplMath18, 9th Conference on Applied Mathematics and scientific Computing, Šibenik

Radovi u znanstvenim časopisima i knjigama

1. Mezić, I., Drmač, Z., Črnjarić, N., Maćešić, S., Fonoberova, M., ... Manojlović, I., Andrejčuk, A., *A Koopman operator-based prediction algorithm and its application to COVID-19 pandemic and influenza cases*, Scientific Reports, 2024, 14(1), 5788
2. Nelida Črnjarić-Žic, Senka Maćešić, *Prediction capabilities of data-driven operator based algorithms on some classes of differential equations*, The International Conference on Mathematical Analysis and Applications in Science and Engineering (ICMA2SC'22), 2022.
3. Nelida Črnjarić-Žic, Senka Maćešić, *The Application of Koopman Operator-based Algorithms to Nonautonomous and Stochastic Systems*, Koopman Methods in Classical and Classical-Quantum Mechanics, 2021.
4. Črnjarić, N., Maćešić, S., Mezić, I., *Koopman Operator Spectrum for Random Dynamical Systems*, Journal of Nonlinear Science, 2020, 30(5), pp. 2007–2056
5. Maćešić, S., Črnjarić, N., *Koopman operator theory for nonautonomous and stochastic systems*, Lecture Notes in Control and Information Sciences, 2020, 484, pp. 131–160
6. Maćešić, S., Črnjarić, N., Mezić, I., *Koopman operator family spectrum for nonautonomous systems*, SIAM Journal on Applied Dynamical Systems, 2018, 17(4), pp. 2478–2515
7. Kamenar, E., Korda, M., Zelenika, S., Mezić, I., Maćešić, S., *Koopman-based model predictive control of a nanometric positioning system*, European Society for Precision Engineering and Nanotechnology, Conference Proceedings - 18th International Conference and Exhibition, EUSPEN 2018, 2018, pp. 75–76
8. Maćešić, Senka; Mezić, Igor; Fonoberova, Maria; Črnjarić-Žic, Nelida; Drmač, Zlatko; Andrejčuk, Aleksandar, *Baroreflex Physiology Using Koopman Mode Analysis*, SIAM Conference on Applications of Dynamical Systems (DS17), Snowbird, SAD, 2017. str. 277-277
9. Blagojević Zagorac, Gordana; Mahmutefendić, Hana; Maćešić, Senka; Karleuša, Ljerka; Lučin, Pero. *Quantitative analysis of endocytic recycling of membrane proteins by monoclonal antibody-based recycling assays*, Journal of cellular physiology. 232 (2017), 3; 463-476 (Q1)

10. Mahmutefendić, Hana; Blagojević Zagorac, Gordana; Grabušić, Kristina; Karleuša, Ljerka; Maćešić, Senka; Momburg, Frank; Lučin, Pero. *Late Endosomal Recycling of Open MHC-I Conformers*, Journal of cellular physiology. 232 (2017), 4; 872-887
11. Vukić Lušić, Darija; Kranjčević, Lado; Maćešić, Senka; Lušić, Dražen; Jozić, Slaven; Linšak, Željko; Bilajac, Lovorka; Grbčić, Luka; Bilajac, Neuro. *Temporal variations analyses and predictive modeling of microbiological seawater quality*, Water research. 119 (2017); 160-170
12. Kamenar, Ervin; Zelenika, Saša; Blažević, David; Maćešić, Senka; Gregov, Goran; Marković, Kristina; Glažar, Vladimir. *Harvesting of river flow energy for wireless sensor network technology*, Microsystem technologies-micro-and nanosystems-information storage and processing systems. 22 (2016) 7; 1557-1574
13. E Kamenar, S Maćešić, G Gregov, D Blažević, S Zelenika, K Marković, *Autonomous solutions for powering wireless sensor nodes in rivers*, Smart Sensors, Actuators, and MEMS VII; and Cyber Physical Systems 9517, 257-269, 2015.
14. E Kamenar, S Maćešić, D Blažević, G Gregov, S Zelenika, K Marković, *Piezoelectric eels for powering pollution monitoring wireless sensor networks in watercourses*, Proceedings of the 15th EUSPEN International Conference, 2015, 223-224
15. Sophie Loire, Hassan Arbabi, Patrick Clary, Stefan Ivic, Nelida Crnjarić-Zic, Senka Macesic, Bojan Crnkovic, Igor Mezic, *Search strategy in a complex and dynamic environment* (the Indian Ocean case), 2014.
16. Valentine, D.L., Mezić, I., Maćešić, S., Črnjarić-Žic, N., Ivić, S., Hogan, P.J., Fonoberov, V.A., Loire, S., *Dynamic autinoculation and the microbial ecology of a deep water hydrocarbon eruption*, Proceedings of the National Academy of Sciences, published online before print January 10, 2012, doi: 10.1073/pnas.1108820109
17. 2. Škifić, J., Maćešić, S., Črnjarić-Žic, N., *Nonconservative Formulation of Unsteady Pipe Flow*, Journal of Hydraulic Engineering - ACSE, 136 (2010) , 8; 483-492
18. Družeta, S., Sopta, L., Maćešić, S., Črnjarić-Žic, N., *Investigation of the Importance of Spatial Resolution for Two-Dimensional Shallow-Water Model Accuracy*, Journal of Hydraulic Engineering - ASCE, 135 (2009) , 11; 917-925

19. Črnjarić-Žic, N., Maćešić, S., Crnković, B., *Efficient implementation of WENO schemes to nonuniform meshes*, Annali dell'Universita di Ferrara, 53 (2), 405-415 (2007)
20. Sopta L., Maćešić, S., Holjević D., Črnjarić-Žic, N., Škifić J., Družeta S., Crnković, B., *Tribaljš dam-break and flood wave propagation*, Annali dell'Universita di Ferrara, 53 (2), 199-215, (2007)
21. Črnjarić-Žic, N., Vuković, S., Sopta, L., *On Different Flux Splittings and Flux Functions in WENO Schemes for Balance Laws*, Computers & Fluids, 35, 1074-1092, (2006).
22. Črnjarić-Žic, N., Vuković, S., Sopta, L., *Improved non-staggered central NT schemes for balance laws with geometrical source terms*, International Journal for Numerical Methods in Fluids, 46, 849-876 (2004).
23. Črnjarić-Žic, N., Vuković, S., Sopta, L., *Balanced finite volume WENO and central WENO schemes for the shallow water and the open-channel flow equations*, Journal of Computational Physics, 200, 512-548 (2004).
24. Vuković, S., Črnjarić-Žic, N., Sopta, L., *WENO schemes for balance laws with spatially variable flux*, Journal of Computational Physics, 199, 87-109 (2004)
25. Črnjarić-Žic, N., Vuković, S., Sopta, L., *Extension of ENO and WENO schemes to One-Dimensional Bed-Load Sediment Transport Equations*, Computers & Fluids, Vol. 33, 31-56 (2004)
26. Vuković, S., Sopta, L., *Upwind Schemes with Exact Conservation Property for One-Dimensional Open Channel Flow Equations*, SIAM Journal of Scientific Computing 24(5), pp. 1630-1649, 2003.
27. Vuković, S., Sopta, L., *ENO and WENO schemes with the exact conservation property for one-dimensional shallow water equations*, Journal of Computational Physics 179, (2002), pp. 1-29, doi: 10.1006/jcph.2002.7076.
28. Dejhalla, R., Mrša, Z., Vuković, S., *A Genetic Algorithm Approach to Minimum Ship Wave Resistance Problem*, Marine Technology and SNAME News 39 (2002) , 3; 187-195
29. Dejhalla, R., Vuković, S., Mrša, Z., *Numerical Optimisation of the Ship Hull from a Hydrodynamic Standpoint*, Brodogradnja, vol. 49, 3, 289-294, 2001.

30. Dejhalla, R., Mrša, Z. Vuković, S., *Application of Genetic Algorithm for Ship Hull Form Optimization*, International Shipbuilding Progress (ISSN 0020-868X), Delft, The Netherlands, Vol. 48, 2, 117-133, 2001.

31. Vuković, S., Sopta, L., *Binary-coded and real-coded genetic algorithm in pipeline flow optimization*, Mathematical Communications 4 (1999), 35-42, Croatian Mathematical Society – Division Osijek, Osijek, 1999.

32. Vuković, S., Sopta, L., *A mathematical model for nonstationary liquid-gas mixture flow in pipelines*, Bulletins for Applied Mathematics (BAM), BAM-1497/98-LXXXV-B, 207-218, PAMM-Centre, TU Budapest, 1998.

33. Sopta, L., Vuković, S., *Numerical modeling of hydraulic transients in hydroelectric power plants*, Bulletins for Applied Mathematics (BAM), BAM/1102/95 (LXXV), 341-354, PAMM-Centre, TU Budapest, 1995.

Radovi u zbornicima internacionalnih znanstvenih skupova

1. Crnković, B., Črnjarić-Žic, N., Maćešić, S., *Semi-implicit WENO schemes for the shallow water equations*, 4-th Croatian Mathematical Congress CroMC2008 Abstracts, Osijek, 2008. 20-20

2. Družeta S., Škifić J., Crnković B., Sopta L., Holjević D., Črnjarić-Žic, N., Maćešić S., *River Flood Lines Prediction With 1D Open Channel Flow Model*, Proceedings of the 5th International Congress of the Croatian Society of Mechanics / Franjo Matejiček (ur.). Zagreb : Croatian Society of Mechanics, 2006.

3. Sopta L., Črnjarić-Žic N., Vuković S., Holjević D., Škifić J., Družeta S.: *Numerical simulations of water wave propagation and flooding*, in Proceedings of the Conference on Applied Scientific Computing (ed. Drmac, Marusic, Tutek), pp. 293-304, ISBN 1-4020-3196-3 (HB), ISBN 1-4020-3197-1 (e-book), Springer, Dordrecht, 2005

4. Vuković S., Črnjarić-Žic N., Sopta L.: *Order of accuracy of extended WENO schemes*, in Proceedings of the Conference on Applied Scientific Computing, (ed. Drmac, Marusic, Tutek), pp. 329-341, ISBN 1-4020-3196-3 (HB), ISBN 1-4020-3197-1 (e-book), Springer, Dordrecht, 2005

5. Črnjarić-Žic N., Vuković S., Sopta L.: *Balanced central NT schemes for the shallow water equations*, in Proceedings of the Conference on Applied Scientific Computing (ed. Drmac, Marusic, Tutek), pp. 171-185, ISBN 1-4020-3196-3 (HB), ISBN 1-4020-3197-1 (e-book), Springer, Dordrecht, 2005

6. Mikac, T., Perinić, M., Vuković, S., *Genetic algorithm approach for cell design*, Proceedings of 3rd DAAAM International Conference on Advanced Technologies for Developing Countries ATDC 04, Katalinić, Branko (ur.), Split, 2004.
7. Sopta, L., Črnjarić-Zic, N., Vuković, S., *Numerical Approximations of the Sediment Transport Equations*, Applied Mathematics and Scientific Computing (ed. Drmac, Hari, Sopta, Tutek, Veselic), Kluwer Academic Press, New York, 2003
8. Vuković, S., Sopta, L., *High-Order ENO and WENO Schemes with Flux Gradient and Source Term Balancing*, Applied Mathematics and Scientific Computing (ed. Drmac, Hari, Sopta, Tutek, Veselic), Kluwer Academic Press, New York, 2003.
9. Sopta, L., Vuković, S., Skifić, J., *Well Ballanced Q-Scheme for Nozzle Flow Equations*, Proceedings of the 4th International Congress of Croatian Society of Mechanics, 509-516, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, Zagreb, Croatia, 2003
10. Sopta, L., Kranjčević, L., Vuković, S., *Comparison of Some Implicit and Explicit Schemes for Open Channel Flow Equations*, Proceedings of the 4th International Congress of Croatian Society of Mechanics, 275-282, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, Zagreb, Croatia, 2003
11. Sopta, L., Črnjarić-Zic, N., Vuković, S., *On Numerical Treatment of Shallow Water Flow Over the Dry Bed Including Balancing*, Proceedings of the 4th International Congress of Croatian Society of Mechanics, 77-84, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, Zagreb, Croatia, 2003
12. Sopta, L., Vuković, S., Kranjčević, L., Petraš, J., Holjević, D., Plišić, I., *A Cfd Approach To Flood Forecasting In The Case Of The River Rjecina*, XXIX IAHR Congress, Proceedings, Theme C, Forecasting and Migration of Water-related Disasters, 1-7, Tsinghua University Press, Beijing, China, 2001.
13. Vuković, S., Sopta, L. Buntić, I., *Flooding Simulations in the Open Channel Design*, International Symposium on Water Management and Hydraulic Engineering/Proceedings, Poland, 2001.
14. Vuković, S., Sopta, L., Holjević, D., *Hydroelectric power plants and flooding prevention*, Proceedings of the 16th International Congress Energy and Environment, Vol. 2, 93-100, Croatian Solar Energy Association, Opatija, Croatia, 2000.

15. Sopta, L., Vuković, S., *Comparison of 1D and 2D Shallow Water Models on the Lower Part of River Rječina*, Proceedings of the 3rd International Congress of Croatian Society of Mechanics, 459-466, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, Zagreb, Croatia, 2000.
16. Vuković, S., Sopta, L., *Numerical Modeling of Shallow Water Equations in Channels with Irregular Geometry*, Proceedings of the 3rd International Congress of Croatian Society of Mechanics, 451-458, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, Zagreb, Croatia, 2000.
17. Vuković, S., Sopta, L., *Genetic algorithm in the calibration of parameters of the hydraulic transients mathematical model*, Annals of DAAAM for 2000 & Proceedings of the 11th International DAAAM Symposium, 493-494, DAAAM International, Vienna, Austria, 2000.
18. Sopta, L., Vuković, S., Škifić, J., *Comparison of computation and measurement of the waterhammer phenomenon in HE Gojak*, Annals of DAAAM for 2000 & Proceedings of the 11th International DAAAM Symposium, 447-448, DAAAM International, Vienna, Austria, 2000.
19. Vuković, S., Sopta, L., *A computer intersection-projection algorithm in turbine blade design*, Annals of DAAAM for 1999 & Proceedings of the 10th International DAAAM Symposium, 599-600, DAAAM International, Vienna, Austria, 1999.
20. Sopta, L., Vuković, S., *Finite element method computation of streamlines inside Francis turbines*, Annals of DAAAM for 1999 & Proceedings of the 10th International DAAAM Symposium, 521-522, DAAAM International, Vienna, Austria, 1999.
21. Vuković, S., Sopta, L., *Computer program for numerical modeling and optimization of hydraulic transient and cavitation phenomena*, International Symposium on Water Management and Hydraulic Engineering/Proceedings, Vol.2, 183-192, Faculty of Civil Engineering – Zagreb, Dubrovnik, 1998.
22. Vuković, S., Sopta, L., *Genetic algorithm in optimal control of nonstationary pipeline flows*, Proceedings of the 15th International Congress Energy and Environment, Vol. 1, 425-432, Croatian Solar Energy Association, Opatija, Croatia, 1998.
23. Sopta, L., Vuković, S., *Optimal strategy of tunnel filling in a hydroelectric power plant*, Proceedings of the 15th International Congress Energy and Environment, Vol. 1, 433-440, Croatian Solar Energy Association, Opatija, Croatia, 1998.

24. Vuković, S., Sopta, L., Plišić, I., *Modeling of cavitation in pipelines*, Proceedings of the 15th International Congress Energy and Environment, Vol. 1, 399-408, Croatian Solar Energy Association, Opatija, Croatia, 1998.
25. Mrša, Z., Sopta, L., Vuković, S., *Genetic algorithm in optimum shape design*, Annals of DAAAM for 1998 & Proceedings of the 9th International DAAAM Symposium, 319-320, DAAAM International, Vienna, Austria, 1998.
26. Vuković, S., Sopta, L., Karabaić, D., *Valve closure optimization using genetic algorithm*, Annals of DAAAM for 1998 & Proceedings of the 9th International DAAAM Symposium, 507-508, DAAAM International, Vienna, Austria, 1998.
27. Sopta, L., Vuković, S., *Numerical modeling of hydraulic transients in hydroelectric power plants*, Proceedings of the Tempus Workshop on Modeling of Flow and Sediment Transport in Surface Waters, 283-295, University of Ljubljana, Faculty of Civil and Geodetical Engineering, Ljubljana, 1996.
28. Vuković, S., Sopta, L., *Matematički model hidrauličkog udara za sustav buster crpka – cjevovod – spremnik*, Energija i zaštita okoliša, Vol. 2, 153-158, Hrvatsko udruženje za sunčevu energiju, Opatija, 1996.
29. Vuković, S., Sopta, L., Sopta, D., *Matematički model hidrauličkog udara za sustav spremnik – tunel – vodna komora – tlačni cjevovod*, Energija i zaštita okoliša, Vol. 2, 147-152, Hrvatsko udruženje za sunčevu energiju, Opatija, 1996.

Znanstvene studije za gospodarstvo

1. Sopta, L., Ožanić, N., Družeta, S., Škifić, J., Crnković, B., Maćešić, S., Črnjarić-Žic, N., *Studija rizika od poplava na rijekama Čabranki i Kupi (od izvora do lokacije Ždihovo) te vodotocima zatvorenih planinskih polja Gorskog kotara*, projekt za Hrvatske vode, VGO Rijeka, 2005.
2. Sopta, L., Družeta, S., Škifić, J., Črnjarić-Žic, N., Maćešić, S., Crnković, B., *Analiza strujanja u odvodnom/dovodnom kanalu CHE Fužine*, projekt za HEP Proizvodnja d.o.o., PP Zapad, Pogon HE Vinodol, 2005.
3. Sopta L., Maćešić S., Črnjarić-Žic N., Družeta S., Škifić J., Crnković B., *Matematički model hidrauličkih tranzijenata u HE Rijeka*, projekt za HE Rijeka, 2004.

4. Sopta L., Vuković S., Črnjarić-Žic N., Družeta S., Škifić J., Crnković B., *Određivanje posljedica uslijed iznenadnog rušenja ili djelomičnog oštećenja zemljane brane akumulacije Tribalj matematičkim modeliranjem*, projekt za Hrvatske vode, VGO Rijeka, 2004.
5. Sopta L., Vuković S., Črnjarić-Žic N., Družeta S., Škifić J., *Matematički model tečenja rijeke Kupe i Velike Belice u mjestu Kuželj*, projekt za Hrvatske vode, VGO Rijeka, 2003.
6. Sopta, L., Vuković, S., Družeta, S. Pintar, S. Škifić, J. *Matematički model rijeke Rječine od izvora do Tvornice papira*, projekt za za Hrvatske vode, VGO Rijeka, Rijeka, 2002.
7. Sopta, L., Vuković, S., Pintar, S. Škifić, J., *Matematički model pucanja brane Valiči i propagacije poplavnog vala*, projekt za HE 'Rijeka', Rijeka, 2001.
8. Sopta, L., Vuković, S., Buntić, I., Družeta, S. Pintar, S. Škifić, J. *Idejni projekt oteretnog kanala Gornja Švica – Gornje Švičko jezero*, idejni projekt za HE 'Senj', Rijeka, 2000.
9. Sopta, L., Vuković, S., Kranjčević, L., *Matematički model poplavlivanja donjeg toka Rječine*, studija za Hrvatske vode, VGO Rijeka, Rijeka, 2000.
10. Sopta, L., Vuković, S., Kranjčević, L., *Simulacije propagacije vodnih valova južnim krakom rijeke Gacke od ustave Šumečica do Donjeg Švičkog jezera*, studija za HE 'Senj', Rijeka, 1999.
11. Sopta, L., Vuković, S., Kranjčević, L., *Matematički model propagacije vodnih valova južnim krakom rijeke Gacke od ustave Šumečica do Donjeg Švičkog jezera*, studija za HE 'Senj', Rijeka, 1999.
12. Sopta, L., Nujić, M., Kranjčević, L., Vuković, S., Plišić, I., *Matematički model poplavlivanja donjeg toka Rječine*, preliminarno izvješće za Hrvatske vode, VGO Rijeka, Rijeka, 1998.
13. Sopta, L., Vuković, S., *Matematički model punjenja vodom dovodnog tunela HE 'Vinodol'*, studija za HE 'Vinodol', Rijeka, 1997.
14. Sopta, L., Vuković, S., *Analiza hidrauličkog udara u cjevovodu 'Plase-Opatija'*, studija za IGH, Rijeka, 1996.
15. Sopta, L., Vuković, S., Sopta, D., *Matematički model hidrauličkih tranzijenata u dovodnom sustavu CHE 'Fužine'*, studija za CHE 'Fužine', Rijeka, 1996.

Iskustvo u upravljanju sveučilištem

Organizacija

- Stručno vijeće za digitalizaciju.
- Koordinacija Kampusa
- Koordinacija integriranih sastavnica.
- Koordinacija znanstveno-razvojnih centara (2018.-2021.)
- Povjerenstvo za izdavačku djelatnost.
- Radna skupina za financijski model sudjelovanja sastavnica u nastavi studijskih programa drugih sastavnica.
- Povjerenstvo za analizu planova zapošljavanja.
- Tijela Sveučilišta kao pravne osobe: Odbor za zaštitu na radu i Stegovno povjerenstvo.
- Partnersko vijeće Urbane aglomeracije Rijeka.
- Radna skupina MZOM za daljnji razvoj Europskih sveučilišta.
- Radna skupina Rektorskog zbora „Inicijativa hrvatskih alijansi europskih sveučilišta“.
- Nacionalno vijeće za digitalnu transformaciju.
- Radna skupina NPOO projekta e-Sveučilišta.

Projekti u digitalizaciji

1. Prelazak iz starog podatkovnog centra Sveučilišta u Hrvatski znanstveni i obrazovni oblak (HR-ZOO): obnovljeni i prošireni svi podatkovni resursi uz znatno povećanu kibernetičku sigurnost.
2. Uređenje prostora za novi filmski studio i pokazni laboratorij: kreiranje multimedijalnih nastavnih materijala uz potporu CARNET-ovog stručnjaka na Kampusu.
3. Prelazak svih sastavnica u zajednički AAI@EduHr imenik u uniri. hr domeni: unificirani pristup svim globalnim (eudroam, Corsera, Microsoft Office365 online, ...), europskim (YUFE Campus, ...), nacionalnim (ISVU, Merlin, Dabar, ...) i sveučilišnim (VPN, ...) IT uslugama.
4. Prelazak svih sastavnica u zajednički MS Exchange online mejl server.
5. Prelazak Sveučilišta sa starog MS SharePoint Portala (on premises) na novi MS SharePoint Online: Senat, stručna vijeća, povjerenstva, odbori, znanstveno-razvojni centri i sastavnice (prema interesu) imaju svoja nova SharePoint Online mjesta.
6. Korištenje zajedničke MS Office365 usluge za sve sastavnice: temeljem ugovora između Microsofta i MZOM sve su akademske licencije za studente i djelatnike nacionalno financirane.
7. Nova mrežna sjedišta sastavnica: Filozofski fakultet, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Pravni fakultet, Građevinski fakultet, Medicinski fakultet, Fakultet dentalne medicine, Fakultet zdravstvenih studija, Fakultet za matematiku i Fakultet biotehnologije i razvoja lijekova.
8. Uvođenje ISVU, ISVURI i Merlin-a na sve sastavnice: prema MZOM transparentna evidencija podataka o studijima i studentima, olakšano i ubrzano administriranje u svim nastavnim procesima i e-učenje.

9. Obnovljeni portal Sveučilišta: portfelji djelatnika, kadrovska baza i informacijski sustav za sveučilišne potpore.
10. Uvođenje Sveučilišnog sustava PROVIS: zahvaljujući Pravnom fakultetu i razvoju pripadnog sveučilišnog portala sustav koristi 11 sastavnica sveučilišta.
11. Razvoj Sveučilišnog sustava SEAP za objedinjavanje procesa prikupljanja podataka i izračunavanje pokazatelja od Strategije do svih rangiranja.
12. Uvođenje e-pisarnice za dio sastavnica.
13. Razvoj nove mrežne aplikacija e-kadrovska za sastavnice koje koriste kadrovsku aplikaciju Status.
14. Uvođenje aplikacije za nabavu Ensolva za Sveučilište i integrirane sastavnice.
15. Ugovoreni razvoj informacijskog sustava za Savjetovališni sveučilišni centar i portal MojUniKaRijera.
16. Obnova zaposleničkih kartica za sve sastavnica Sveučilišta.

Programski ugovori, strategija, rangiranja

1. **Programski ugovori:** za sve akad. godine potpisanog Ugovora o programskom financiranju (od 2018./2019. do 2021./2022.) kao i akad. godine nakon isteka Ugovora a kada se financiranje odvija temeljem Odluke Vlade RH prikupljanje podataka potrebnih za dobivanje sredstava, postavljanje modela raspodjele sredstava sastavnicama, pisanje godišnjih izvješća o provedbi PU prema MZOM.
2. **Strategija i godišnja izvješća:** stvaranje Strategije 2021.-2025., prikupljanje podataka i pisanje Sveučilišnog izvješća o provedbi.
3. **Rangiranja.** proširenje rangiranja u kojima sudjelujemo na: Qucquarelli-Symonds, Times Higher Education, Round University Rankings, te Clarivate-ov Intistitutional Profiles Project koji koriste US News Rankings i niz drugih.
4. **Nabava licencija za Clarivate i Elsevier baze te QS i THE analitičke alate:** povećana točnost podataka u znanstvenim bazama te uvid u postupke rangiranja te pozicije i podatke drugih sveučilišta

Održivi razvoj

1. **Održivost Kampusa:** održavanje i unaprjeđenje sustava grijanja i hlađenja, sustava kontrole ulaza i evidencije radnog vremena, protupožarnog sustava, sustava videonadzora, dizala, raspodjele troškova godišnjih usluga čišćenja, zaštitarskih usluga; sudjelovanje Kampusu u projektu obnove toplinarstva u Rijeci koji provodi Energo d.o.o., analiza učinkovitosti sustava vodovoda, prilagodba sustava kontrole ulaza i evidencije radnog vremena novim karticama zaposlenika, planiranje foto-naponskih elektrana na krovovima zgrada Filozofskog i Učiteljskog fakulteta kao i krovu Zgrade odjela itd.
2. **Žilavi Kampus:** dodjela sredstva za projekte povećanja energetske učinkovitosti za sve sastavnice; projekti **Dječji vrić Kapljica** i projekt **InovaLab**.

Upravljanje projektima

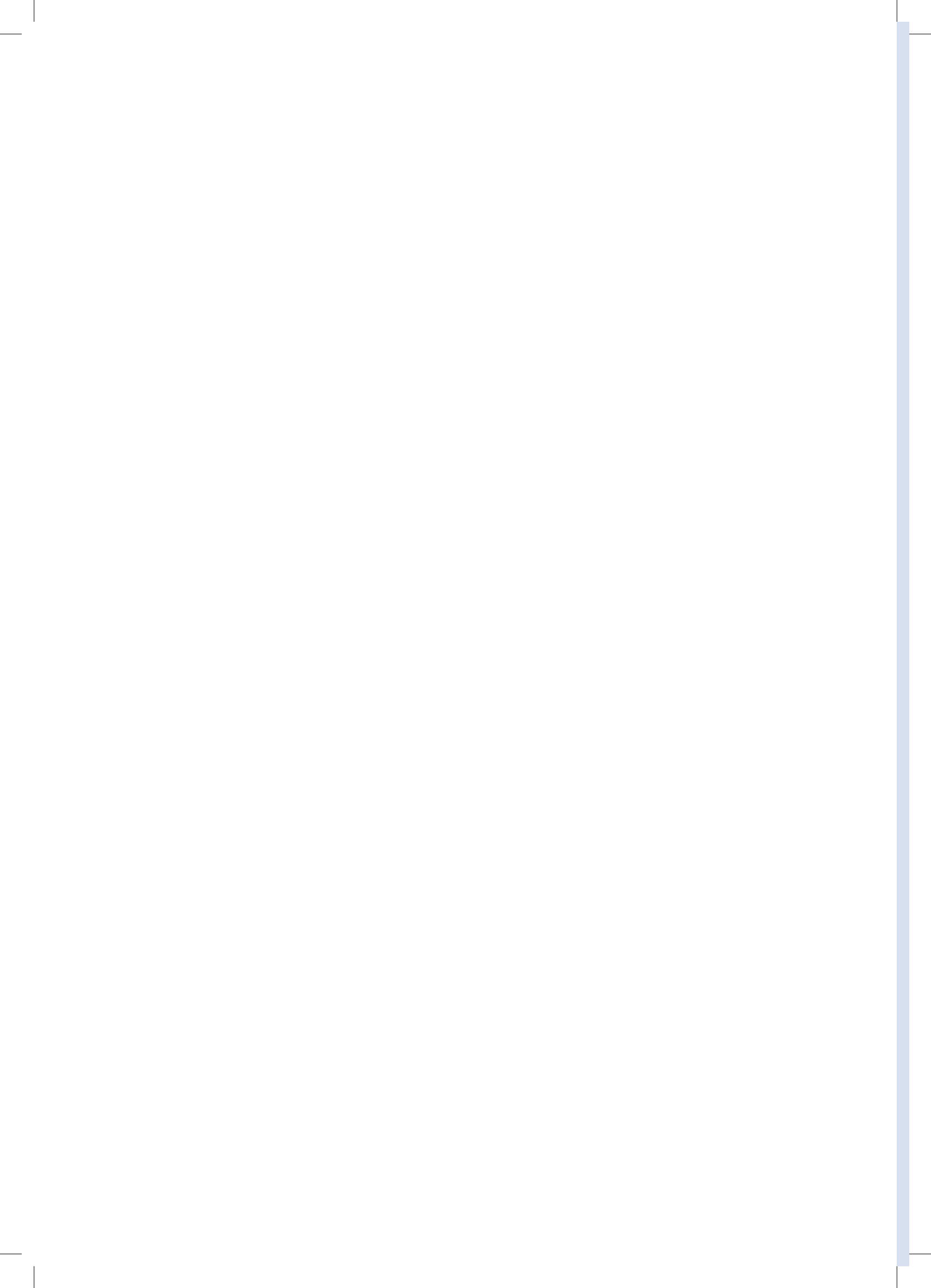
- 1. Young Universities for Future of Europe (YUFE).** U prvom ciklusu YUFE projekta bila sam dio Radnog paketa 4: Staff Journey, koji je vodilo Sveučilište u Bremenu, odnosno na razvoju modela YUFE poslijedoktorske pozicije koji je uspješno realiziran te sam pri Sveučilištu sudjelovala u procesu zapošljavanju 2 YUFE poslijedoktoranda. U sadašnjem drugom ciklusu YUFE projekta Sveučilište vodi Radni paket 12: Impact and Dissemination, a ja vodim tim tog radnog paketa pri Sveučilištu.
- 2. North Adriatic Hydrogen Valley (NAHV).** NAHV je inovativni transnacionalni projekt koji povezuje Sloveniju, Hrvatsku i talijansku regiju Friuli Venezia Giulia dizajniran s namjerom ubrzavanja razvoja na vodik temeljene ekonomije. Zamjenica sam Rektorice kao voditeljice projektnog tima pri Sveučilištu.
- 3. Inno2mare.** Inno2mare je Horizon Europe projekt jačanja kapaciteta izvrsnosti inovacijskih ekosustava u Sloveniji i Hrvatskoj kao potpora digitalnoj i zelenoj tranziciji pomorskih regija. U projektu voditeljica sam tima pri Sveučilištu.

UNIRI 2030 —Moje Sveučilište

Program rada kandidatkinje
za izbor rektora Sveučilišta u Rijeci
u mandatnom razdoblju 2025. – 2029.

prof. dr. sc. Marta Žuvić
Sveučilište u Rijeci





UNIRI 2030 —Moje Sveučilište

Program rada kandidatkinje
za izbor rektora Sveučilišta u Rijeci
u mandatnom razdoblju 2025. – 2029.

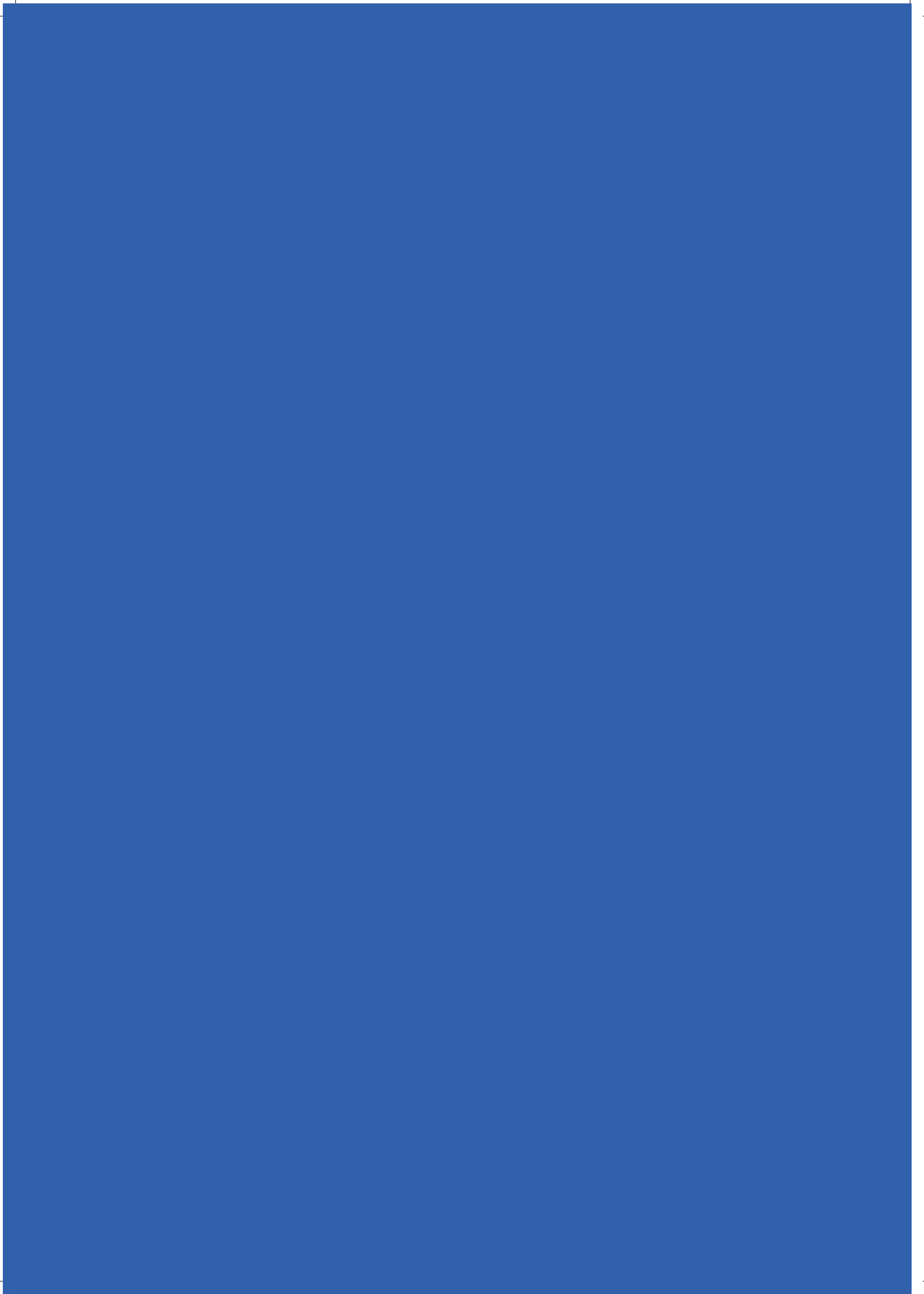
prof. dr. sc. Marta Žuvić
Sveučilište u Rijeci



Sadržaj

5	Sažetak
8	Uvod
10	Vizija UNIRI 2030 – Moje Sveučilište
11	Vrijednosti
12	Načela upravljanja
15	Analiza postojećeg stanja i razvojna perspektiva u temeljnim djelatnostima Sveučilišta
	1 / Učenje i poučavanje
19	2 / Istraživanje i inovacije – znanstveno-istraživački i umjetnički rad
22	3 / Transfer znanja i suradnja s zajednicom
24	4 / Internacionalizacija
26	5 / Poslovanje
28	Sveučilište kojem su studenti u središtu
29	Savjetovanišna podrška
30	Studentski standard u segmentu smještaja i prehrane Kulturni život studenata
32	Razvojna perspektiva u ostalim elementima koji podupiru kvalitetu života i rada na Sveučilištu
	Razvoj infrastrukture
33	Razvoj administrativnih kapaciteta na Sveučilištu
	Razvoj digitalizacije procesa na Sveučilištu
34	Razvoj informacijsko-knjižničnog sustava Sveučilišne knjižnice Rijeka
35	Razvoj sporta, rekreacije i sportskih politika
36	Razvoj kulture kvalitete Razvoj kulture različitosti i uključenosti
38	Ciljevi u mandatnom razdoblju 2025. - 2029.
43	Gradimo budućnost zajedno.





Sažetak

Program **UNIRI 2030 – Moje Sveučilište** naglašava transformacijsku ulogu Sveučilišta u Rijeci u suvremenom trenutku razvoja društva, suočenog s kompleksnim društvenim, ekonomskim, političkim i ekološkim izazovima. S vizijom Sveučilišta kao autonomnog, visokokvalitetnog obrazovnog i istraživačkog središta snažno prisutnog u okruženju, UNIRI 2030 – Moje Sveučilište teži razvijanju integrirane akademske zajednice koja promiče dijalog, otvorenost i partnerstvo sa svim dionicima. U duhu zajedništva, program poziva da **gradimo budućnost zajedno**, osnažujući svakog člana akademske zajednice da prepozna svoje mjesto i s ponosom se identificira sa Sveučilištem u Rijeci nazivajući ga **Moje Sveučilište**.

Gradnja povjerenja kroz otvorenost u suradnji, razumijevanje potreba ravnomjernog razvoja te transparentnost i odlučnost u donošenju i provođenju odluka usmjerenih prema zajedničkim ciljevima temeljna su načela u predloženom modelu upravljanja. U jačanju integracijskih mehanizma naglašava se **jačanje suradnje između uprave Sveučilišta i uprava sastavnica**, koja će omogućiti sinergijski učinak u ostvarivanju strateških ciljeva svake sastavnice i zajedničkih ciljeva Sveučilišta. Neophodno je i jačanje **partner-skih odnosa s nadležnim državnim tijelima, europskim institucijama, medijima i sindikatima**, kroz koje će se omogućiti usklađeno djelovanje s regulatornim okvirom, pravodobno praćenje promjena u javnim politikama, kao i učinkovita komunikacija i zastupanje interesa akademske zajednice u širem društvenom kontekstu.

Primarna misija Sveučilišta u Rijeci je pružanje **visokokvalitetnog obrazovanja** koje studentima osigurava razvoj relevantnih kompetencija, kritičkog razmišljanja i spremnosti za cjeloživotno učenje. Vrijedni su dosadašnji rezultati u razvoju personaliziranih puteva učenja, fleksibilnim mogućnostima izvođenja nastave te u internacionalizaciji studiranja. Pred nama stoje brojni izazovi, poput kontinuiranog pada broja studenata, niske završnosti studija, slabe vertikalne prohodnosti i nedovoljnog razvoja praktičnih kompetencija, koji zahtijevaju dodatne napore u smjeru **modernizacije postojećih i razvoja novih studija**, jačanja **podrške za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija**, primjene **inovativnih modela praktičnog učenja** u poslovnom okruženju te jače **promocije** Sveučilišta u Rijeci kao poželjnog mjesta studiranja. Sveučilište u Rijeci njeguje tradiciju institucije kojoj su **studenti u središtu**, razvijanjem politika usmjerenih na studente i za studente te poticanjem njihove aktivne uloge u oblikovanju razvojnih politika i unapređenju studentskog standarda. Sveučilište kontinuirano brine o **kvaliteti života studenata** kroz djelovanje Sveučilišnog savjetovanišnog centra i Studentskog centra, osiguravajući kvalitetnu podršku u ostvarivanju njihovih akademskih uspjeha i visokog zadovoljstva iskustvom studiranja. Daljnje jačanje uloge studenata u razvoju akademske zajednice, osiguranje visokokvalitetnog i inkluzivnog obrazovanja uz posebnu podršku ranjivim skupinama, jača-

nje akademskog i karijernog savjetovanja te kontinuirane brige o očuvanju mentalnog zdravlja, temelj su daljnjeg razvoja u podizanju kvalitete studentskog života.

Sveučilište u Rijeci uspješno razvija svoj **istraživački i inovacijski profil** stalnim jačanjem međunarodne suradnje, kao i podrškom kroz razvijeni sustav UNIRI projekata i potpora te snažnom središnjom podrškom prijavama visoko-kompetitivnih projekata. Sudjelovanjem u međunarodnim mrežama YUFE i YERUN jača se međunarodna vidljivost, istraživački kapaciteti, potiče mobilnost znanstvenika i promiče interdisciplinarnost. Daljnji razvoj uključuje **osnaživanje i okrupnjavanje kvalitetnih istraživačkih timova, jačanje znanstvene infrastrukture, razvoj znanstveno-razvojnih centara, podizanje motivacije istraživača i umjetnika** te izuzetno važno povećanje broja **doktoranada i poslijedoktoranada**, kao temeljnog ljudskog resursa za nove iskorake u kvaliteti i kvantiteti istraživačkih i umjetničkih aktivnosti s relevantnim društvenim utjecajem.

Sveučilište u Rijeci posvećeno je **transferu znanja** i bliskoj suradnji sa zajednicom, što se ističe rezultatima značajnog broja međunarodno relevantnih projekata kao što su EDIH-Adria i North Adriatic Hydrogen Valley, kojima se razvija inovacijski potencijal i uspostavljaju važna partnerstva s gospodarstvom. Dobra suradnja s lokalnim inovacijskim i poduzetničkim ekosustavom očituje se ostvarenim napretkom u gradnji **regionalnih inovacijskih ekosustava**, a povezivanje sveučilišne zajednice i okruženja uspješnom izgradnjom regionalne digitalne inovacijske platforme RIMAP. Novi zamah u razvoju znanstveno-tehnološkog parka Step Ri kao središnje platforme za suradnju s gospodarstvom, poticanje inovacija u poduzetništvu te pokretanje start-up i spin-off poduzeća doprinijet će valorizaciji znanja. Daljnjim aktivnim sudjelovanjem u međunarodnim mrežama, uz jačanje veza s lokalnim i regionalnim gospodarskim subjektima i sudjelovanje u projektima koji pridonose društvenom i gospodarskom napretku, Sveučilište će se pozicionirati kao relevantan čimbenik u razvoju okruženja.

Sveučilište u Rijeci razvija **međunarodnu prepoznatljivost** aktivnom uključenošću u **europske mreže** obrazovnih i znanstvenih institucija, ali i kontinuiranim naporima u stvaranju **internacionalnog profila** svoje akademske zajednice. Daljnji napredak u pokretanju većeg broja studija na stranom jeziku i privlačenju značajnijeg broja međunarodnih studenata i istraživača, temelji se na bogatom iskustvu u razvoju obrazovnih programa sa stranim partnerima te visokoj kvaliteti obrazovanja. U narednom razdoblju potrebno je ojačati promociju studiranja i rada na Sveučilištu u Rijeci u ciljanim međunarodnim regijama, osigurati nove smještajne kapacitete, ojačati administrativnu podršku, razviti motivacijske mehanizme za nastavnike koji održavaju nastavu na stranom jeziku te aktivno sudjelovati u aktivnostima savladavanja regulatornih i administrativnih prepreka dolasku i boravku međunarodnih članova akademske zajednice.

Financijska stabilnost temelj je dugoročnog uspjeha i osigurava kvalitetu obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih aktivnosti te omogućuje razvoj infrastrukture i podrške za članove akademske zajednice. Predstojeći pregovori za novi ugovor o programskom financiranju pružaju priliku za jačanje stabilnosti, no uz stalnu pažnju usmjerenu na smanjivanje ovisnosti o državnom proračunu kroz **diversifikaciju izvora prihoda**. Osnova dugoročne financijske održivosti temelji se na ostvarivanju kontinuiranih prihoda iz međunarodnih projekata i partnerstava s gospodarstvom, uz otvaranje mogućnosti za komercijalizaciju intelektualnog vlasništva i pokretanje donacijskih kampanja. Potrebno je i intenziviranje suradnje s nacionalnim i europskim institucijama nadležnim za financijske mehanizme potpore institucijama visokog obrazovanja. Podršku dugoročnoj održivosti donose i unaprjeđenja u poslovanju, koja uključuju optimizaciju korištenja postojećih resursa, unaprjeđenje unutarnjih upravljačkih procesa, digitalizaciju poslovanja, razvijanje optimalnog modela integriranog poslovanja te neophodno jačanje i profesionalni **razvoj ljudskih potencijala** u potpunim službama.

Razvoj **infrastrukture** jedan je od osnovnih preduvjeta za daljnji razvoj Sveučilišta i stvaranje funkcionalnog i modernog okruženja za rad, istraživanje i studiranje. Novi razvoj uključuje unaprjeđenje postojeće infrastrukture sastavnica, izgradnju novih nastavnih i istraživačkih kapaciteta na Kampusu te značajno proširenje smještajnih kapaciteta u studentskim naseljima. Neophodno je i usmjeravanje na razvoj **administrativnih kapaciteta** za podršku znanstvenom i nastavnom radu, kroz optimizaciju opterećenja te jaku podršku njihovom profesionalnom razvoju. Razvoj sporta i rekreacije, programa unaprjeđenja zdravlja i zdravog načina života, bogatog kulturnog života te nastavak djelovanja usmjerenih na stvaranje inkluzivnog mjesta koje prepoznaje doprinose svih članova akademske zajednice, doprinijet će učinkovitijem radu i većem zadovoljstvu zaposlenika te učiniti Sveučilište u Rijeci i njegove sastavnice **poželjnim mjestom za rad i život**.

Osnovna pokretačka snaga svih uspjeha i postignuća koja želimo dosegnuti su ljudi Sveučilišta. Kroz njihovu posvećenost i predanost, ustrajnost i kreativnost, gradi se visok ugled Sveučilišta i povjerenje javnosti u Sveučilište kao instituciju koja odgovorno i razvojno djeluje u interesu općeg dobra.

Uvod

Živimo u razdoblju dubokih društvenih promjena, u kojem složeni izazovi, pokrenuti dinamičnim društvenim, ekonomskim, političkim i ekološkim pritiscima, redefiniraju ulogu sveučilišta. Za uspješno pozicioniranje sveučilišta u novom kontekstu potrebni su inovativni pristupi koji nadilaze tradicionalnu misiju obrazovanja i istraživanja. U suvremenom svijetu sveučilište djeluje kao **relevantan subjekt u oblikovanju budućnosti društva**, preuzimajući aktivnu ulogu ne samo kao nositelj znanja i istraživanja, već i kao katalizator promjena, inovacija i društvenog napretka.

Upravo radi svojeg značenja i istaknute važnosti, sveučilište od društva mora uživati punu **autonomiju** koja je **jamstvo istraživačke slobode i slobode mišli i izražavanja**, a očituje se u **samostalnosti odlučivanja** u organizacijskim, financijskim, akademskim te pitanjima razvoja ljudskih potencijala.

Sveučilište je mjesto visokokvalitetnog obrazovanja, znanstvenih istraživanja, umjetničkog stvaralaštva i kulturnog eksperimentiranja, gdje raznolikost perspektiva daje polazište za stvaranje novih ideja za osiguranje održivog društvenog napretka. Stalan rast znanstvenih spoznaja, zastarijevanje naučenog u kratko vrijeme, ubrzan ulazak tehnologije i umjetne inteligencije u sve pore života, dinamične promjene tržišta rada, kao i sve jača konkurencija ponude obrazovanja prilagođenog zahtjevima poslodavaca, zahtijevaju **učinkovitu pripremu studenata za poslove budućnosti**, interdisciplinarnu suradnju, cjeloživotno učenje i preuzimanje aktivne uloge u društvu. Pored osiguravanja **izvrsnosti i relevantnosti znanstvenog i umjetničkog rada**, sveučilište ima i **odgovornost jačanja povjerenja javnosti u znanost** i znanstvene rezultate te promicanja visokih etičkih standarda i odgovornosti u primjeni znanstvenih otkrića kao posebno važnih elemenata za napredak društva. Sveučilište mora biti i **aktivno uključeno u rješavanje složenih društvenih problema** poput klimatskih promjena, rastućih socijalnih nejednakosti, demokratskog deficita, starenja populacije te političkih i društvenih podjela.

Budući razvoj Sveučilišta zahtijeva daljnje unaprjeđenje kvalitetne **suradnje s ključnim dionicima na međunarodnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini**, s ciljem jačanja položaja i uloge visokog obrazovanja, znanosti i umjetnosti te promicanja politika i djelovanja koje povećavaju vidljivost, prepoznatljivost i važnost za razvoj društva. Sveučilište u Rijeci treba nastaviti svoju već prepoznatu **aktivnu ulogu u razvoju nacionalnog i europskog prostora visokog obrazovanja i znanosti**, a dodatno snažiti i svoju poziciju u europskim mrežama sveučilišta te europskim tijelima i udruženjima koja oblikuju obrazovne i znanstvene politike i definiraju novu paradigmu uloge sveučilišta u društvu. Sveučilište u Rijeci, kao cijenjeno središte znanja, inovacija i angažmana u zajednici, ima kapacitet prilagodbe suvremenim izazovima i promjenama, a vođeno svojim vrijednostima može i treba ih preobraziti u prilike za daljnji napredak. Ova zadaća zahtijeva jasnu viziju razvoja koja uključuje **hrabrost u**

donošenju strateških odluka, inovativnost u pristupima i kolektivno djelovanje, kako bi se anticipirali budući izazovi i osigurala relevantnost djelovanja u promjenjivim okolnostima. Izazovi sadašnjeg trenutka, koji naglašavaju potrebu za **jačanjem zajedništva, suradnje i međusobnog poštovanja,** adresirat će se provođenjem inicijativa za poticanje dijaloga, suradnje i timskog rada među članovima sveučilišne zajednice, uz posvećenost **stvaranju osjećaja pripadnosti i zajedništva** u zajednici otvorenoj za učenje i kontinuirano unaprjeđenje.

Vizija

UNIRI 2030 —Moje Sveučilište

je sveučilište budućnosti s pozicijom relevantnog subjekta društvenog razvoja, privlačnog za rad i studiranje u nacionalnom, europskom i globalnom okviru, a koje uživa stabilno povjerenje svih dionika.

Program se temelji na stvaranju **ujedinjenog** sveučilišnog okruženja koje potiče **suradnju, inovacije i zajednički napredak**. Oslanja se na vrijednosti, jasno definirane prioritete i ciljeve, uz kontinuirano praćenje napretka i evaluaciju učinaka poduzetih inicijativa. Naglašeni principi odgovornog i kvalitetnog upravljanja uključuju vođenje prema etičkim načelima, otvorenost i transparentnost, fleksibilnost i prilagodljivost te proaktivno djelovanje u provođenju odluka. Promicanje kulture kontinuiranog učenja i prepoznavanje važnosti osobnog i profesionalnog razvoja svakog člana akademske zajednice prepoznaju se kao osnova razvoja institucijske sposobnosti prilagodbe novim okolnostima i otpornog suočavanja s izazovima. Ovakvim pristupom Sveučilište se profilira kao dinamična organizacija koja kontinuirano uči i primjenjuje najbolje prakse, podržava otvorenost prema novim idejama i prihvaća konstruktivnu kritiku kao neophodan element unaprjeđenja rada.

Sveučilište u Rijeci, sa svojih 11 fakulteta s pravnom osobnošću, 6 fakulteta bez pravne osobnosti i 2 ustanove za potporu studiranju, predstavlja heterogen sustav s raznolikim područjima djelovanja i posebnim interesima. Ova asimetrija i heterogenost donose prednosti, osiguravajući različite perspektive u sagledavanju izazova, no istovremeno zahtijevaju i rad na homogenizaciji i izgradnji zajedništva u kojem su **svi dionici posvećeni zajedničkoj viziji budućnosti** te razvijaju duh kolektivne odgovornosti prema postizanju zajednički usvojenih ambicioznih ciljeva. Zajedništvo u ostvarivanju ciljeva postiže se jačanjem **suradničke uloge uprave Sveučilišta** u rješavanju izazova svake od sastavnica.

Jačanje međusobnog povjerenja, gradnja zajedništva i osjećaja pripadnosti zajednici Sveučilišta u Rijeci, uz istovremeno očuvanje i jačanje identiteta svake sastavnice, omogućavaju izgradnju jakog i prosperitetnog sveučilišta u kojem je **svaki član cijenjen, podržan i uključen u ostvarivanje zajedničkih ciljeva**. Promicanjem otvorene i transparentne komunikacije, poticanjem dijaloga i suradničkog okruženja te razvijanjem postupaka i politika koje podržavaju suradnju, razumijevanje i solidarnost, stvara se posvećenost zajedničkoj viziji budućnosti.

Gradeći budućnost zajedno, razvijamo instituciju u kojoj **svaki član akademske zajednice prepoznaje svoje mjesto i aktivno sudjeluje** u njezinu napretku te se s ponosom identificira sa Sveučilištem u Rijeci nazivajući ga **Moje Sveučilište**.

Vrijednosti

Gradeći budućnost kroz program UNIRI 2030 – Moje Sveučilište nastavlja se razvoj prepoznatljivosti i relevantnosti Sveučilišta u Rijeci na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini kao vodeće institucije visokog obrazovanja i subjekta društvenog i gospodarskog napretka.

Provedba predloženog programa temelji se na promicanju vrijednosti koje unaprjeđuju rad i djelovanje akademske zajednice, osiguravaju izvrsnost u obrazovanju, znanstvenom i umjetničkom radu te poboljšavaju iskustvo i povećavaju zadovoljstvo svih članova zajednice – studenata, nastavnika, istraživača i nenastavnog osoblja.

Temeljne vrijednosti na kojima zasnivam program su:

1. Sveučilišna autonomija i odgovornost.

Odgovorno vođeno Sveučilište poštuje i čuva institucijsku autonomiju koja omogućava slobodno djelovanje u institucijskom upravljanju organizacijskim, financijskim, ljudskim i drugim resursima. Odgovornost ne predstavlja samo savjesno i valjano obavljanje dužnosti i poslova uz preuzimanje posljedica u slučaju neuspjeha, nego predstavlja i sposobnost kvalitetnog odgovora i odgovarajuće reakcije na izazove.

2. Akademska sloboda i integritet.

Akademska sloboda podrazumijeva slobodu misli, istraživanja, izražavanja i slobodnog djelovanja, a neodvojivo je povezana s akademskim integritetom, koji uključuje odgovornost svakog člana zajednice da djeluje prema visokim etičkim standardima i profesionalnim načelima.

3. Otvorenost i povezanost.

Otvorenost čini njegovanje znatiželje i odvažnosti, a povezanost razvoj suradnje i poticanje svih oblika umrežavanja s ciljem postizanja zajedničkog napretka, što gradi sveučilišnu zajednicu kao otvoreno mjesto koje cijeni različite perspektive i potiče dijalog.

4. Izvrsnost i inovativnost.

Poticanje i prepoznavanje izvrsnosti i inovativnosti jamče ostvarivanje vizije sveučilišta kao predvodnika u obrazovanju za budućnost, relevantnom i visokokvalitetnom istraživanju i umjetničkom djelovanju te odgovornom djelovanju u zajednici.

5. Različitost i uključivost.

Raznolikost je bogatstvo koje osnažuje akademsku zajednicu. Promicanjem različitosti i prepoznavanjem uključivog djelovanja osigurava se da se svi studenti, nastavnici, znanstvenici i nenastavno osoblje osjećaju kao važni, dobrodošli i podržani članovi zajednice.

Načela upravljanja

Donošenje odluka s pozicije rektora nosi veliku odgovornost i zahtijeva mudrost, pravednost i transparentnost. Postupanja rektora u smjeru institucijskog razvoja Sveučilišta zahtijevaju **razumijevanje povezanosti načina odlučivanja i sadržaja odluka s potrebama i interesima svih članova sveučilišne zajednice**. U tom kontekstu, postizanje konsenzusa temeljna je strategija za osiguravanje prihvaćenosti odluka i podržavanja njihovog učinkovitog provođenja od strane svih dionika.

Postizanje konsenzusa zahtijeva posvećenost otvorenoj komunikaciji sa svim dionicima unutar i izvan sustava, participativnom i transparentnom odlučivanju koje osigurava pravednost, promišljenost i široko prihvaćanje odluka, a što u konačnici vodi izgradnji povjerenja, skladnijim odnosima i uspješnijem sveučilištu.

U upravljanju donošenjem odluka ravnat ću se sljedećim načelima:

1. Povjerenje i transparentnost u donošenju odluka.

Gradnja povjerenja unutar cijele akademske zajednice temelji se na razvijanju kulture suradnje, međusobnog poštovanja, redovitoj komunikaciji i transparentnom donošenju odluka. Jasna komunikacija razloga i postupaka pri donošenju odluka osigurava povjerenje članova akademske zajednice u proces upravljanja, dok transparentnost povećava odgovornost i pridonosi usvajanju zajedničkih ciljeva.

2. Postavljanje zajedničkih ciljeva.

Usuglašavanje dugoročnih ciljeva ključno je za strateški razvoj Sveučilišta. Svaki član zajednice treba razumjeti i podržavati viziju i misiju Sveučilišta, a zajednički dogovoreni ciljevi pomažu u postizanju usklađenosti u planiranju i izvršavanju strateških prioriteta.

3. Participativno i otvoreno upravljanje.

Participacija članova sveučilišne zajednice osigurava da se različiti glasovi čuju u procesu odlučivanja. Aktivno uključivanje studenata, nastavnog i ne-nastavnog osoblja, kao i savjetovanje prije donošenja važnih odluka, omogućava kvalitetne rasprave i donošenje promišljenih odluka koje najbolje odgovaraju potrebama svih dionika.

4. Fleksibilnost i prilagodljivost.

U dinamičnom okruženju, spremnost na promjene i prilagodbe presudna je za uspjeh. Otvorenost prema povratnim informacijama i kontinuirano prilagođavanje temeljem novih informacija omogućuju bolje odgovaranje na izazove, jačanje učinkovitosti i očuvanje relevantnosti Sveučilišta.



5. Proaktivno provođenje odluka i evaluacija učinaka

Proaktivno djelovanje podrazumijeva pravovremenu i odlučnu provedbu odluka. Osiguravanje kontinuiranog praćenja učinaka donesenih odluka omogućava identificiranje potrebnih poboljšanja, a učinkoviti mehanizmi za evaluaciju daju jasne smjernice za prilagodbu aktivnosti.

6. Rješavanje sukoba i komunikacija.

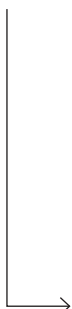
Uspostavljanje mehanizama za pravodobno rješavanje sukoba i omogućavanje da svi članovi zajednice imaju priliku izraziti svoje mišljenje, ključni su za razvoj konstruktivnog dijaloga. Pronalaženje zajedničkih rješenja kroz aktivnu komunikaciju i suradnju smanjuje napetosti i jača osjećaj zajedništva.

7. Solidarnost i ravnomjeran razvoj.

Svaki dio sveučilišne zajednice mora imati jednak pristup resursima i podršci. Solidarnost je temelj za osiguranje ravnomjernog razvoja svih sastavnica, čime se osigurava da niti jedan dio sustava ne bude zapostavljen i da svi imaju prilike za napredak.

8. Etičnost i integritet.

Promicanje etičkog djelovanja i integriteta u svim aspektima upravljanja osigurava povjerenje u odluke Sveučilišta. Odgovornost, poštivanje moralnih standarda i dosljednost u primjeni etičkih načela čine temelje uspješnog i odgovornog upravljanja.



U upravljanju donošenjem odluka veliku važnost imat će preporuke i smjernice **Sveučilišnog vijeća** kao nadzornog tijela, **Studentskog zbora** kao predstavničkog tijela studenata te **Gospodarskog savjeta** i **Međunarodnog znanstvenog savjeta** kao savjetodavnih tijela Sveučilišta.

Načela upravljanja Sveučilištem uključuju dosljednu primjenu otvorenosti, transparentnosti i suradnje sa svim ključnim dionicima, kako unutar tako i izvan akademske zajednice. Osobito važan aspekt upravljanja odnosi se na sustavno **jačanje partnerskih odnosa s nadležnim državnim tijelima, europskim institucijama, medijima i sindikatima**, što Sveučilištu omogućuje usklađeno djelovanje s regulatornim okvirom, pravodobno praćenje promjena u javnim politikama, kao i učinkovitu komunikaciju i zastupanje interesa akademske zajednice u širem društvenom kontekstu.

Na jednak način, izuzetno je važno uspostaviti **snažan suradnički odnos između uprave Sveučilišta i uprava njegovih sastavnica**. Ovakva suradnja omogućit će stvaranje sinergijskog učinka u ostvarivanju strateških ciljeva svake sastavnice, kao i u postizanju zajedničkih ciljeva Sveučilišta. Otvorena i sinergijska suradnja osigurat će usklađenost u provedbi sveučilišne strategije i maksimizirati doprinos svakog fakulteta i institucije unutar Sveučilišta, čime će se dodatno potaknuti rast, inovativnost i integrirani razvoj Sveučilišta u Rijeci.

Dosljedna primjena svih navedenih načela upravljanja temelj je gradnje **povjerenja u Sveučilište kao javnu instituciju** kao odgovornog i relevantnog subjekta koji djeluje u javnom interesu.

Analiza postojećeg stanja i razvojna perspektiva u temeljnim djelatnostima Sveučilišta

Za temeljena područja djelovanja, koja su ujedno i strateška područja iskazana Strategijom Sveučilišta u Rijeci 2021.- 2025., iznosi se pregled postojećeg stanja kroz analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji, a razvojna usmjerenja donose se kroz identifikaciju povoljnih aspekata u sustavu i mogućnosti u okruženju.

1 / Učenje i poučavanje

Prva misija sveučilišta jest pružanje visokokvalitetnog obrazovanja. Visoko obrazovanje pojedincima pruža prilike za osobni rast, povećava njihovu konkurentnost na tržištu rada i čini ih aktivnim građanima koji doprinose svojoj zajednici i uključuju se u procese donošenja odluka.

Vizija ovog programa u obrazovnoj domeni učenja jest stvaranje obrazovnog okruženja koje potiče **kritičko razmišljanje, kreativnost i inovativnost** te razvija predispozicije za **cjeloživotno učenje**. Pritom je neophodno osiguravati prilike za stjecanje kompetencija studenata potrebnih za djelovanje u svijetu koji se neprestano mijenja i oblikuje ih kao odgovorne građane koji pozitivno pridonose razvoju društva. Kroz svoju obrazovnu misiju Sveučilište treba omogućavati društvenu mobilnost i doprinijeti **uključivosti i smanjivanju nejednakosti** u društvu pružajući prilike pojedincima iz različitih sredina da ostvare svoj puni potencijal i unaprijede svoj socioekonomski status.

Snage u sustavu visokog obrazovanja na Sveučilištu u Rijeci i njegovim sastavnicama rezultat su kontinuiranih napora ranijih uprava u segmentu jačanja kvalitete obrazovanja, a osiguravaju izvrsnu poziciju za daljnji razvoj prema istaknutoj viziji.

Sukladno redovitim ispitivanjima zadovoljstva nastavnika i studenata, rezultati upućuju na stabilno **visoko zadovoljstvo kvalitetom nastavnog procesa**, što doprinosi pozitivnoj atmosferi u obrazovnom okruženju. Visoka kvaliteta nastavnika i suradnika, kao i razvijen sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete nastave dodatno osigurava izvrsnost u poučavanju. Razvoj inovacija u učenju i poučavanju kroz UNIRI CLASS projekte usmjerene na inovativne pristupe učenju, poput razvoja interdisciplinarnih mikrokvalifikacija, digitalnog građanstva i praktičnih kompetencija za budućnost, jačaju kapacitete Sveučilišta. Veliko je institucijsko iskustvo u primjeni **učenja angažmanom u zajednici**, što čini obrazovanje na Sveučilištu relevantnim i prepoznatljivim.

Stabilan je sustav potpore **digitalizaciji obrazovnog procesa** (kroz Merlin, ISVURI, Provis, e-upise i druge alate), uključujući regulirane mogućnosti hibridnog izvođenja nastave, daje povoljnu perspektivu razvoja. Uspostavljeni su mehanizmi koji omogućavaju **personalizirano obrazovanje** studenata (ponuda mikrokvalifikacija, YUFE obrazovna ponuda, UNIRI-Coursera obrazovna ponuda), a razvijen sustav **priznavanja prethodnog učenja** omogućava njihovo učinkovito vrednovanje. Pokretanje strateškog partnerstva s tvrtkom Coursera u uspostavljanju platforme i dostupnosti programa za unaprijeđenje kompetencijskog profila studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja velika je dodana vrijednost za sve dionike u obrazovnom procesu. Sveučilišni savjetovališni centar nudi kontinuiranu kvalitetnu podršku studentima, posebice ranjivim skupinama, čime doprinosi različitosti, uključivosti i ravnopravnosti. Aktivno sudjelovanje studenata kao sukreatora politika u domeni učenja i poučavanja osigurava razvoj sukladan suvremenim izazovima.

U proteklom razdoblju pokrenuto je više novih, atraktivnih studija (logopedija, farmacija, mehatronika i robotika, i dr.). Poseban iskorak predstavlja razvoj **YUFE obrazovne ponude** kroz koju Sveučilište u Rijeci već sada nudi obrazovne sadržaje za više od 160 000 studenata, pri čemu je 2023. bilo najtraženije sveučilište za upis YUFE kolegija. Novi inovativni združeni YUFE prijediplomski studij *Urban Sustainability Studies* koji započinje s upisom studenata u 2025./2026. akademskoj godini svojim otvorenim kurikulumom pruža izvrsne mogućnosti personaliziranog obrazovanja kao i mogućnosti tzv. integrirane internacionalizacije (upis studija na riječkom sveučilištu uz iskustvo studiranja na većem broju europskih sveučilišta), koje će značajno unaprijediti kvalitetu, internacionalni profil i konkurentnost završenih studenata. Posebnu vrijednost za cijelo Sveučilište predstavlja iskustvo aktivnog sudjelovanja u razvoju i akreditaciji ovog jedinstvenog studija, koji ima potencijal dodjeljivanja **Europske diplome** (*European Degree*), nove vrste kvalifikacija koja se u ovome trenutku razvija na europskoj razini. Najavljena ulaganja EU-a za razvoj transnacionalnih studija koji nose oznaku Europske diplome pružaju prilike za razvoj novih studija ovog tipa, kojima se povećava atraktivnost i vidljivost Sveučilišta.

Povećanje atraktivnosti Sveučilišta u Rijeci kao izbora mjesta studiranja postići će se modernizacijom postojećih, razvojem novih studija i novim momentima u razvoju promocije studiranja na našem Sveučilištu.

Modernizacija postojećih studija prvenstveno treba kretati u smjeru obogaćivanja studijskih programa mogućnostima stjecanja mikrokvalifikacija, primjenom metoda učenja i poučavanja koje su orijentirane na problemski pristup te razvojem i primjenom modela stjecanja praktičnih kompetencija u poslovnom okruženju. Dodatnu atraktivnost studijima može povećati i posvećenost temama održivog razvoja u postojećim studijima, uz promicanje zelenih inicijativa i uključivanje ciljeva održivog razvoja u nastavne sadržaje te nastavne i izvannastavne aktivnosti studenata. U tom je segmentu poseb-

no važna povezanost s lokalnom zajednicom u primjeni učenja zalaganjem u zajednici, koje posebno podupire organizirane aktivnosti studenta u rješavanju problema iz neposredne okoline.

Posebnu snagu Sveučilišta predstavlja potencijal za **razvoj ponude novih studija** koji odgovaraju na potrebe u društvu. Razvoj *strateških* mikrokvalifikacija koji je poduprt u 2024., a koje su i prepoznate kao moguće jezgre novih studija, predstavlja važan početni korak. Odobrenim strateškim mikrokvalifikacijama pokrivaju se relevantna područja mogućih budućih studija u području novih tehnologija, primijenjene matematike, kineziologije, području javnih politika i području umjetničkog djelovanja, no postoji snažna potreba i velik interes zajednice za razvoj novih studija i u drugim područjima. Potreban je razvoj novog studija u području **podatkovnih znanosti** (*Data Science*) koji kombinira multidisciplinarni pristup iz područja primijenjene matematike, statistike, umjetne inteligencije i računalnog inženjerstva, koji će omogućiti razvoj izuzetno traženih profila na tržištu rada. Nedostatak kvalificiranih kineziologa u sustavu obrazovanja, sportskog treniranja i zdravstva predstavlja ozbiljan izazov za cijelu regiju pa je potrebno pokrenuti novi studij iz područja **kineziologije**, koji će ne samo odgovoriti na potrebe tržišta rada, već i ojačati sportske i zdravstvene resurse unutar Sveučilišta. Višegodišnja izvješća Hrvatskog zavoda za zapošljavanje upućuju i na trajni nedostatak **edukacijsko-rehabilitacijskih** stručnjaka, stručnjaka **socijalne pedagogije** i **socijalnog rada**, a temeljem nove direktive EU-a iz lipnja 2024. o dužnoj pažnji u pogledu održivosti poduzeća, očekuje se u skoroj budućnosti velika potreba za obrazovanjem stručnjaka u području **održivog razvoja**. Na Sveučilištu postoji potencijal za pokretanje rada na realizaciji inicijalne akreditacije i pokretanja svih navedenih novih studija, uz osiguravanje odgovarajućih potrebnih resursa.

Za dodatno unaprjeđenje **promocije studiranja** na Sveučilištu u Rijeci, pored intenzivnije prisutnosti na **društvenim mrežama**, predlaže se revitalizirati **Sajam studiranja** na Sveučilištu u Rijeci, čime bi se stvorio središnji događaj za informiranje budućih studenata. Ovaj sajam bio bi prilika za isticanje specifičnih prednosti i posebnosti riječkog sveučilišta, kojim se kandidatima pružaju sveobuhvatne informacije o studijskim programima, mogućnostima mobilnosti, inovacijama u obrazovanju i dostupnim resursima za akademski i osobni razvoj.

Od slabosti u sustavu ističu se kontinuirani pad broja upisanih studenata, smanjena vertikalna prohodnost, slaba završnost studija, oslabljeno mentalno zdravlje te nepostojanje središnjeg sustava podrške razvoju nastavničkih kompetencija.

Smanjena vertikalna prohodnost, adresirana i u Strategiji Sveučilišta 2021. - 2025. mjerom revidiranja upisnih politika za diplomatske i poslijediplomske studije, nažalost nije uspješno implementirana. Zadržana je rigidnost uvjeta za upise na diplomatske studije definiranih isključivo područjem i sadržaj-

nim kompetencijskim profilom pristupnika. Daljnji naponi, koji su potrebni u smjeru relaksacije ovih uvjeta, ishodišno trebaju biti usmjereni na **reviziju postojećih očekivanih ishoda učenja studija**, pogotovo prijediplomskih studija, a u kojima je potrebno smanjivati naglasak stjecanja kompetencija u području sadržaja studija, a povećavati naglasak stjecanja **generičkih i transverzalnih vještina** te vještina **cjeloživotnog učenja**.

Zbog nepovoljnih uvjeta studiranja kroz pandemijsko razdoblje **završnost studija** doživjela je značajan pad. Iako se, radi normalizacije uvjeta očekuje oporavak ovog pokazatelja u sljedećem razdoblju, potrebno je razmišljati o mogućim mjerama za unaprjeđenje završnosti, posebice razmatranjem poboljšanja u segmentima implementacije preporučenih sveučilišnih standarda u **vrednovanju i ocjenjivanju studentskih postignuća**, kao i sustavnim razvojem brige o mentalnom zdravlju studenata i nastavnika.

Dobro **mentalno zdravlje** svih sudionika u obrazovnom procesu važan je element u uspješnom postizanju ciljeva u obrazovnoj domeni. Pored podrške radu Sveučilišnog savjetovanišnog centra, koja je u obliku jačeg financiranja ostvarena u periodu 2021. - 2024. kroz program UNIRI CLASS, započet je i sveučilišni pilot projekt **UNIRI Brine** kojim se razvija sustav vršnjačke podrške studentima. Daljnji razvoj očekuje se uspostavom održivog sustava potpore najranjivijim studentima (na početku i na kraju studija), koji bi očekivano trebao smanjiti potrebu za uslugama individualnog savjetovanja i podrške kao i značajno osnažiti studente u prilagodbi zahtjevima studija i suočavanju s teškoćama tijekom studija, kao i u segmentu pripreme za planiranje razvoja karijere u trenutku izlaska na tržište rada.

U ostalim segmentima unaprjeđenja rada u nastavi, posebno je važno nastaviti **poticanje, prepoznavanje i nagrađivanje visokokvalitetnih nastavnika**, uz pružanje organizirane podrške u implementaciji inovativnih pristupa poučavanju i učenju, uključujući primjenu digitalnih tehnologija i metoda učenja zalaganjem u zajednici. Za taj je cilj potrebno stvaranje sveučilišnog okvira za kontinuiranu podršku nastavnicima u unaprjeđenju nastavničkih kompetencija i modernizaciji studijskih programa, razvojem posebno ekipiranog **sveučilišnog centra za razvoj nastavničkih kompetencija**.

U analizama zadovoljstva završenih studenata kao najslabije ocijenjena čestica redovito se javlja stjecanje praktičnih kompetencija. Ovaj je izazov adresiran je projektnom linijom UNIRI CLASS A3, a novi moment predstavlja donošenje Modela stjecanja praktičnih kompetencija u poslovnom okruženju, koji je u 2024. predložen od strane uprave Sveučilišta i Gospodarskog savjeta. Ovaj model zahtijeva promišljenu implementaciju koja treba zaživjeti u predloženom mandatnom razdoblju 2025. - 2029.

Poseban vanjski izazov, ali i priliku predstavlja nezabilježen rast i prisutnost AI u svim segmentima života koji istovremeno prati slaba zastupljenost ko-

rištenja alata AI u obrazovanju. Neophodno je donijeti strategiju i politike za jačanje podrške nastavnicima i studentima u korištenju **alata umjetne inteligencije** kako bi se studentima pružile prilike za razvoj relevantnih vještina ispravne i smislene upotrebe AI.

Sveučilište u Rijeci dio je europskog prostora visokog obrazovanja i aktivni dionik u tijelima koja kreiraju europske obrazovne politike. Ovu poziciju potrebno je zadržati i učvrstiti, kako bi zadržali prisustvo i doprinos te ojačali **prepoznatljivost i međunarodnu vidljivost Sveučilišta u europskom prostoru**, na korist studenata i svih dionika u sustavu.

2 / Istraživanje i inovacije; —znanstveno-istraživački i umjetnički rad

Istaknute vrijednosti ovog programa podrazumijevaju i posvećenost održavanju visokih akademskih standarda u znanstvenom i umjetničkom radu, uz promicanje **interdisciplinarne, multidisciplinarne i transdisciplinarne suradnje** te naglasak na jačanju **inovacijskog potencijala**. U suvremenom znanstvenom i umjetničkom okruženju, potreba za inovacijama nikada nije bila veća. Stvaranjem pretpostavki i okruženja koje potiču inovacijska rješenja, osobito u područjima globalnih izazova poput klimatskih promjena i digitalne transformacije te usmjerenim jačanjem i okrupnjavanjem istraživačkih timova, poticanjem mobilnosti znanstvenika i umjetnika te uz novi razvoj suradnje s gospodarstvom, Sveučilište može povećati svoj inovacijski potencijal i utjecaj te postati središte izvrsnosti u ovom području.

Sveučilište u Rijeci dosadašnjim razvojem pokazuje brojne snage i otvara prilike u području znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, no uočava se i značajan broj slabosti i prijatni koje zahtijevaju pažljivu strategiju budućeg razvoja. Vizija daljnjeg razvoja prvenstveno se odnosi na osiguravanje uvjeta koji omogućuju razvoj **inovativnih istraživačkih i umjetničkih projekata** te jačanje **znanstvenih resursa i infrastrukture**, uz istovremeno osnaživanje institucionalnih kapaciteta za konkuriranje **vanjskim izvorima financiranja**. Poticanje upotrebe umjetne inteligencije u znanstveno-istraživačkom i umjetničkom radu osigurat će transformaciju istraživačkih praksi i razvoj inovativnih rješenja, uz naglasak na etičnu upotrebu tih tehnologija.

Sveučilište i većina njegovih sastavnica ističu se **jakim međunarodnim angažmanom i suradnjom kroz kompetitivne projekte** te dobro iskorištavaju sveučilišne, nacionalne i europske financijske instrumente za podršku znanstveno-istraživačkom radu. Razvijeni instrumenti za **UNIRI potpore** znanstvenicima, mladim istraživačima i umjetnicima putem kompetitivnih projekata, kao i uvođenje titula *UNIRI Research Professorship / Fellowship* (financijske potpore za znanstvenike s međunarodnom reputacijom) te stalan rast broja mladih istraživača (zapošljavanjem na projektima, posebno

primjerice YUFE4Postdocs projektu) pridonose jačanju istraživačkog potencijala i prepoznavanju izvrsnosti. Odličan uspjeh u višegodišnjem privlačenju i zapošljavanju znanstvenika-povratnika dugoročno jača znanstveno-istraživački kapacitet Sveučilišta i obogaćuje okruženje novim perspektivama. Određeni broj istraživačkih grupa na Sveučilištu ima snažan međunarodni ugled, što povećava prepoznatljivost Sveučilišta na globalnoj razini. Novopokrenuti **Centar za podršku prijavama kompetitivnih projekata** pruža ključnu podršku znanstvenicima u prijavi kompetitivnih projekata, što kontinuirano unaprjeđuje sposobnost privlačenja financijskih sredstava putem međunarodnih natječaja. **Umreženost u europskim alijansama** YUFE i YERUN, regionalnim alijansama AARC, SEE WBB i UniAdrion te brojna partnerstva sa stranim sveučilištima i institucijama doprinose osnaživanju istraživačkog potencijala i jačanju prepoznatljivosti Sveučilišta u međunarodnom okruženju. Okrenutost međunarodnoj suradnji doprinijela je uspješnom aktivnom sudjelovanju u **strateškim projektima** kao što su *European Digital Innovation Hub* (EDIH-Adria), *North Adriatic Hydrogen Valley* (NAHV), *Strengthening the capacity for excellence of Slovenian and Croatian innovation ecosystems to support the digital and green transitions of maritime regions* (Inno2Mare), *Open and Universal Science* (OPUS) te *Sustainable Careers for Researcher Empowerment* (SECURE). Aktivno sudjelovanje u inicijativama poput *Coalition for Advancing Research Assessment* (CoARA) za reformu ocjenjivanja akademskih karijera pridonosi unaprjeđenju standarda u ocjenjivanju istraživačkog rada.

Rast znanstvene i umjetničke produkcije, inicijative i kvaliteta rada u području otvorene znanosti, digitalizacija procesa za prikupljanje podataka o znanstvenoj djelatnosti povećavaju vidljivost i reputaciju Sveučilišta u međunarodnim okvirima i ukazuju na mogućnosti daljnjeg razvoja.

Unatoč kontinuiranom rastu broja međunarodno recenziranih objavljenih znanstvenih radova, broja kompetitivnih projekata i umjetničke produkcije, uočava se nedovoljna zastupljenost visokokvalitetnih publikacija u Q1 časopisima, ograničen rast broja visokokvalitetnih i resursima bogatih projekata, kao i nedovoljna završnost doktorskih studija. Potrebna je veća posvećenost ciljevima znanstvenog utjecaja i publikacija u prestižnim časopisima, za što je potrebno raditi na **podizanju motivacije istraživača i umjetnika**, ulaganju u njihov razvoj, ali i na jasnom isticanju i **nagrađivanju najboljih**. Poseban izazov predstavlja završnost doktorskih studija te broj obranjenih doktorskih disertacija. Brigu o kvaliteti doktorskih studija, pored samih nositelja ima i **Doktorska škola Sveučilišta u Rijeci**, koja posebnim programima i dalje treba raditi na unaprjeđenju kvalitete doktorskih studija, kao i na stjecanju posebno važnih transverzalnih i poduzetničkih kompetencija studenata doktorskih studija. Rizik od odljeva mladih istraživača u konkurentnije okoline, dodatno potaknut nedovoljno stimulativnim uvjetima za poslije doktorande i ograničenim mogućnostima napredovanja unutar sustava, trajno ugrožava održivost i razvoj istraživačkih kapaciteta.

U budućem usmjerenju Sveučilište treba nastaviti razvijati inovativne financij-

ske instrumente kroz **UNIRI projektne linije**, s naglaskom na podršku **mladim znanstvenicima, znanstvenicima i umjetnicima** koji iskazuju **izvrsnost**, kao i **znanstvenicima-povratnicima**, posebno u periodu prilagodbe pri dolasku. Jačanje brojnosti i pozicija mladih istraživača ključni su za dugoročni uspjeh, pa je time ulaganje u privlačenje i zadržavanje talenata kroz programe poticaja i **podršku doktorandima i poslijedoktorandima** izuzetno važno za snaženje istraživačkih kapaciteta. Istovremeno, jačanje međunarodne suradnje u prijama na **visoko kompetitivne projekte** omogućit će pristup ključnim resursima i otvoriti vrata za zapošljavanje većeg broja mladih istraživača.

Neophodno je i potrebno ulagati u održavanje znanstvene opreme i nabavku nove, kako bi se realizirale mogućnosti visokokvalitetnog istraživačkog rada. U tom je smislu neophodno jačanje i razvoj **Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata**, koji svojim radom značajno unaprijeđuje kompetencije istraživača za prijave i povećanje uspješnosti u povlačenju sredstava na financijski bogatim međunarodnim natjecanjima. Snažan potencijal za razvoj u velikom broju znanstvenih područja predstavlja postojeći resurs za računarstvo visokih performansi (HPC, *high-performance-computing*) **Bura**, koji zahtijeva **modernizaciju, proširenje kapaciteta i jačanje podrške** korisnicima. Potrebna je jaka sveučilišna podrška prijavi projekata osnaživanja HPC u Buri kroz odgovarajuće europske instrumente financiranja.

Prijetnje planiranju razvoja predstavljaju redom nestabilnost u politikama **HRZZ financiranja znanstveno-istraživačkih projekata**, nepoticajni **uvjeti za napredovanje** i razvoj kvalitete znanstvenog, umjetničkog i inovacijskog rada, nesigurnost u odredbama novog **kolektivnog ugovora** u dijelovima koji služe razvoju znanosti, umjetnosti i inovacija te nepovoljni razvoj globalne geopolitičke situacije i mogući negativni utjecaj na **Okvirni program za istraživanje i inovacije EU** (istraživanja za vojne i dual-use namjene). Potrebno je iskoristiti prilike za povećanje financiranja temeljnih, primijenjenih i razvojnih istraživanja kroz 1. i 2. stup Okvirnog programa za istraživanje i inovacije EU, no uz adresiranje uočenih prijetnji slabo razvijene projektne kulture te snažne kulture senioriteta, potrebno je podržati i razviti nove modele pružanja **snažne podrške dokazano kvalitetnim istraživačkim grupama** i pojedincima te **izvrsnim mladim istraživačima**.

Daljnji razvoj aktivnosti **znanstveno-razvojnih centara** i okrupnjavanje znanstvenih timova može se potaknuti osnivanjem **sveučilišnog instituta** koji će objединiti centre i koordinirati njihov rad kako bi se postigli učinci sinergijskog djelovanja i stvaranja prostora za interdisciplinarnu i transdisciplinarnu suradnju te oblikovanje većih istraživačkih timova koji su kapacitirani za prijave na visoko kompetitivne projektne pozive.

Promocija znanstvenih postignuća i znanstvena komunikacija izuzetno su važni alati za usmjeravanje pažnje javnosti i gradnje povjerenja javnosti u rezultate znanstvenih istraživanja. Pored snažne podrške dugogodišnjoj uspješ-

noj organizaciji **Festivala znanosti i Noći istraživača**, posebnu priliku za stvaranje utjecaja na **politike u području znanstvenih istraživanja** predstavlja inicijativa **CROSCIENCE** organizirana na poticaj međunarodnog znanstvenog savjeta Sveučilišta. Ovo je događanje u prvom izdanju 2024. okupilo velik broj istaknutih hrvatskih znanstvenika s međunarodnom reputacijom i iznjedrilo niz preporuka upućenih znanstvenoj javnosti u Hrvatskoj.

Sveučilište u Rijeci ima snažan potencijal za daljnji razvoj u području znanosti i inovacija, no on mora biti podržan jasnim strateškim usmjerenjima koja uključuju **jačanje istraživačkih timova, ulaganje u mlade znanstvenike i infrastrukturu** te daljnje **jačanje međunarodne suradnje i suradnje s gospodarstvom**, čime Sveučilište može postati vodeći centar znanstvene izvrsnosti na regionalnoj i europskoj razini.

3 / Transfer znanja i suradnja s zajednicom

Transfer znanja i suradnja s lokalnom i međunarodnom zajednicom važna je komponenta misije Sveučilišta u Rijeci. U kontekstu postojeće Strategije Sveučilišta u Rijeci 2021. - 2025. ove aktivnosti proširuju akademsku ulogu sveučilišta te dodatno jačaju njegov **utjecaj na regionalni gospodarski i društveni razvoj**. Transfer znanja obuhvaća ne samo **prijenos rezultata istraživanja** u industriju, javni sektor i zajednicu, već i **inovacije** koje proizlaze iz istraživanja, a imaju primjenu u rješavanju izazova u okruženju.

Kao snage sustava u domeni transfera znanja i regionalne uključenosti prepoznaju se gradnja snažne pozicije na međunarodnoj sceni, ponajviše kroz sudjelovanje u europskim projektima razvijenim u okviru međunarodnih alijansi, što omogućuje pristup značajnim financijskim sredstvima i inovacijskim mrežama. Međunarodna prisutnost Sveučilišta u **strateškim projektima** kao što su *EDIH Adria*, *North Adriatic Hydrogen Valley* i *INNO2MARE* osigurava stabilne temelje za daljnji razvoj i jačanje pozicije Sveučilišta kao aktera društvenog i gospodarskog razvoja na europskoj i globalnoj sceni.

Izvrсна suradnja s Regionalnom razvojnom agencijom te lokalnim inovacijskim i poduzetničkim ekosustavom posebno se ističe kroz razvoj regionalne digitalne inovacijske platforme **RIMAP** koja je prepoznata kao primjer dobre prakse poticanja aktivnog uključivanja dionika u aktivnosti vrednovanja znanja u nedavno objavljenom dokumentu Europske komisije kojim se identificiraju najbolje prakse i instrumenti u području transfera znanja.

Snažna regionalna uključenost, posebice u suradnji s važnim gospodarskim subjektima koji djeluju u okruženju, kao što su JGL, Infobip, Ericsson, Lürssen Design Centre Kvarner, ACI Gitone i dr., ključna je za daljnji razvoj **regionalnih inovacijskih ekosustava** koji su već pokrenuti u području farmaceutskog, digitalizacijsko-tehnološkog i maritimnog sektora.

Znanstveno-tehnološki park Sveučilišta Step Ri nudi infrastrukturnu i stručnu podršku start-up tvrtkama, inovacijskim projektima i znanstvenim grupama koje žele komercijalizirati svoja istraživanja te provodi različite programe usmjerene jačanju poduzetničkih vještina, međunarodnoj suradnji i inovacijskim inicijativama, poput *Big Bang Camp*. Dodatno jačanje Step Ri-a važno je za uspjeh u privlačenju međunarodnih investicija u inovacije i sudjelovanju u europskim inovacijskim platformama, stoga se planira daljnji razvoj kapaciteta Step RI za pružanje potpore **start-up i spin-off tvrtkama**, povećanje **suradnje sa stranim investitorima** i poticanje **inovacijskih rješenja s visokom društvenom vrijednošću**. Posebnu vrijednost predstavlja i redovita organizacija *hackathon* događanja za studente i mlade u kojima se kroz timski rad s mentorima iz poduzeća i poslovnim savjetnicima iz Step Ri-a rješavaju postavljeni zadaci i predlažu konkretna rješenja predstavljenih izazova u okruženju.

Unatoč snažnim temeljima, postoje izazovi vezani uz sporiju implementaciju važnih inicijativa i ograničenih kapaciteta za financiranje interdisciplinarnih istraživanja koja jačaju inovacijski kapacitet, što usporava ostvarivanje strateških ciljeva. Nedovoljna vidljivost postignuća Sveučilišta, kako unutar zajednice tako i na širem međunarodnom planu, smanjuje prepoznatljivost i atraktivnost Sveučilišta u ovoj domeni. Nedostatak snažnijih i trajnijih veza između Sveučilišta i gospodarstva, unatoč prisutnim inicijativama, može smanjiti učinkovitost u transferu znanja i inovacija prema realnom sektoru. Ekonomska nestabilnost i promjenjivo regulatorno okruženje predstavljaju prijetnju, budući da mogu ograničiti pristup financiranju te povećati pritisak na Sveučilište za brzu prilagodbu promjenama u politikama i odgovarajućem regulatornom okviru. U ovom smislu potrebno je redovito i sadržajno savjetovanje s **Gospodarskim savjetom Sveučilišta**.

Odljev talenata predstavlja ozbiljnu prijetnju za dugoročnu održivost inovacijskih kapaciteta Sveučilišta, posebno među mladim istraživačima i stručnjacima. Nadalje, Sveučilište se suočava s rastućom konkurencijom unutar europskog prostora visokog obrazovanja, gdje je ključno kontinuirano ulagati u **vidljivost i prepoznatljivost** kako bi privuklo nove studente, istraživače i investicije. Inovacijske platforme poput RIMAP-a moraju se širiti i uključivati veći broj poduzeća i dionika na međunarodnoj razini, uključujući europski prostor i prostor Zapadnog Balkana. Inicijative poput UNIRI-INOVA interdisciplinarnih projekata trebaju se dodatno razvijati kako bi se omogućilo bolje povezivanje znanstvenih istraživanja s industrijskim potrebama i ispitivanje njihovog komercijalnog potencijala. Posebne prilike za osnaživanje studenata i mladih istraživača u području transfera znanja i suradnje s zajednicom predstavljaju sudjelovanja u *YUFE Challenge Teams*, *YUFEthon* natjecanjima i *YUFE Ideas Lab* programu.

Veliku vrijednost predstavlja i pokrenuta inicijativa Sveučilišta u Rijeci za dovođenjem sjedišta *Zajednice znanja i inovacija za područje vodnih, morskih i pomorskih sektora i ekosustava (Knowledge Innovation Centre - KIC Water)*

u Hrvatsku, koju su poduprla i nadležna ministarstva, Grad Rijeka i Primorsko-goranska županija.

Za daljnji razvoj transfera znanja potrebno je iskoristiti prilike kroz korištenje novih, najavljenih EU programa i financijskih mehanizama za daljnji razvoj istraživanja i inovacija, kao i regionalne prilike koje pružaju investicijski fondovi za financiranje transfera tehnologije (primjerice *Vesna Venture Capital*). Nedavno objavljen dokument Europske komisije pod nazivom *Align, Act, Accelerate* predlaže nove politike potpore RD&I za postizanje snažnog inovacijskog zamaha, kroz povećanje financiranja Okvirnog programa za novih 220 milijardi eura, a koji Europi treba donijeti globalnu kompetitivnost, održivost i otpornost. Stoga je neophodno nastaviti proaktivno uspostavljati **suradnje u međunarodnim mrežama** i dodatno jačati veze s **lokalnim i regionalnim gospodarskim subjektima** u izgradnji **inovacijskih ekosustava** i sudjelovanje u velikim **inovacijskim projektima**. Sveučilište također treba ojačati ponudu programa **cjeloživotnog učenja**, posebno usmjerenih na **digitalne vještine, održivi razvoj i poduzetništvo**, koji će privući nove skupine studenata i polaznika, profesionalce i stručnjake zainteresirane za dodatno obrazovanje. Programi cjeloživotnog učenja trebaju usmjereni osobito na područja zelene i digitalne tranzicije, a njihov razvoj ostvaren u bliskoj suradnji s gospodarstvom. Programi stručnog usavršavanja trebali bi po mogućnosti biti usklađeni s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom kako bi se mogao koristiti nedavno uspostavljeni sustav vaučera u obrazovanju.

4 / Internacionalizacija

Internacionalizacija je važan element održivosti, povećanja konkurentnosti i jačanja međunarodnog ugleda Sveučilišta u Rijeci. Strategija Sveučilišta u Rijeci 2021.–2025. određuje internacionalizaciju kao strateško područje i stavlja poseban naglasak na **jačanje međunarodne suradnje, poticanje mobilnosti studenata, nastavnika i istraživača te sudjelovanje u europskim i globalnim obrazovnim inicijativama**. Trenutna demografska situacija u Hrvatskoj obilježena je stalnim padom broja studenata i time predstavlja prijetnju dugoročnoj održivosti i daljnjem razvoju Sveučilišta. Iz globalne perspektive, broj studenata uključenih u visoko obrazovanje neprestano raste, uz osobito značajan porast interesa za studij kandidata iz središnje i jugo-istočne Azije te sub-saharske Afrike. Gospodarstvo Republike Hrvatske suočeno je sa značajnim deficitom kvalificiranih kadrova u gotovo svim sektorima, koji se djelomično nadoknađuje privremenim uvozom nekvalificirane radne snage, što nije održivo rješenje za dugoročni rast i razvoj gospodarstva. Jedno od perspektivnih rješenja za ovaj problem jest otvaranje prema internacionalnim studentima i osiguravanje uvjeta za njihov profesionalni razvoj i ostanak u Hrvatskoj.

Sveučilište u Rijeci kontinuirano pokazuje **najbolje rezultate u području internacionalizacije na nacionalnoj razini** (najveći udio stranih studenata na

studiju, najveći udio inozemnog znanstveno-nastavnog osoblja i najveći broj znanstvenika-povratnika), čime postavlja čvrste temelje za daljnji razvoj u ovoj domeni. Snage Sveučilišta leže u visokoj **kvaliteti studijskih programa**, kvalitetnim **ljudskim resursima**, podršci za razvoj **nastavničkih kompetencija na engleskom jeziku** (program EJVIN – Engleski jezik u visokoškolskoj nastavi) i bogatom iskustvu aktivnog sudjelovanja u **razvoju obrazovnih programa sa stranim partnerima**, prvenstveno u YUFE alijansi. Međutim, napredak je usporen zbog određenih slabosti, poput ograničenog broja **studija na stranim jezicima**, nedostatne **administrativne podrške** za strane studente i **motivacijskih mehanizama** za nastavnike koji izvode nastavu na stranom jeziku.

Razvoj studijskih programa na stranom jeziku potrebno je prije svega potaknuti kroz mehanizme *internacionalizacije* kod kuće, odnosno poticanjem i omogućavanjem izvođenja dijelova nastave na stranom jeziku u programima koji se inače izvode na hrvatskom, kroz gostovanja inozemnih profesora, integraciju stranih studenata u mobilnosti u redovite programe, korištenje YUFE obrazovne ponude u kurikulumu i dr. Važan preduvjet je i razvoj sustavne **potpore nastavnicima za izvođenje nastave na stranom jeziku**, kao i njihovo prepoznavanje i nagrađivanje.

Naglašene prijetnje internacionalizaciji su jaka **konkurencija drugih sveučilišta** u okruženju, kao i značajne **administrativne i regulatorne barijere** dolasku i dugotrajnijem boravku stranih studenata i znanstveno-nastavnog osoblja koji dolaze iz zemalja izvan EU. Poseban problem privlačenja stranih studenata predstavlja i nepostojanje sučelja nacionalnog središnjeg sustava za prijave upisa na engleskom jeziku. Djelovanje Sveučilišta u Rijeci u pogledu rješavanja ovih izazova započeto je kroz Rektorski zbor RH 2019., u smislu otvaranja prostora suradnje s nadležnim državnim tijelima (MZOM, MUP, MVEP, HZZO, AZVO, AMPEU i dr.) i ostvarivanja njihovog međuresornog djelovanja. Rektorski zbor usvojio je 2023. dokument **Strateški okvir za internacionalizaciju hrvatskih sveučilišta**, izrađen pod vodstvom Sveučilišta u Rijeci, a kojim se predlažu aktivnosti potrebne za razvoj internacionalizacije u cijelom nizu elemenata: određivanju **ciljnih regija** za privlačenje stranih studenata, osiguravanju podrške u inozemstvu u **promociji i komunikaciji** s potencijalnim kandidatima za studij ili rad na Sveučilištu, **smanjivanju barijera** u dolasku stranih studenata i znanstvenika u RH (uključujući postupke izdavanja viza i boravišnih dozvola, ostvarivanja studentskih prava, prava na zdravstveno osiguranje i dr.), osiguravanju kontinuirane **podrške tijekom boravka i studiranja** stranih studenata i znanstvenika te stvaranju uvjeta za **ostvarivanje karijernih puteva** kako bi se povećali izgledi za njihovo dugoročno zadržavanje. Nastavak aktivnog sudjelovanja u aktivnostima na nacionalnoj razini, kao i samostalnih aktivnosti usmjerenih na rješavanje navedenih izazova, neophodno je za osiguravanje razvoja internacionalnog profila Sveučilišta.

S obzirom na povoljne prilike, uključujući poziciju sigurne i atraktivne destinacije za studiranje, Sveučilište ima velik potencijal za unaprjeđenje svoje internacionalne dimenzije.

U pogledu jačanja **međunarodne mobilnosti** studenata, nastavnika, znanstvenika i ne-nastavnog osoblja bilježi se kvantitativni rast, no on ne zadovoljava, kako u pogledu brojnosti tako i u pogledu **povratnog institucijskog učinka**. Naime, još uvijek veliki broj studenata u dolaznoj mobilnosti nije dovoljno integriran u redoviti nastavni proces, a studenti u odlaznoj mobilnosti i dalje se povremeno suočavaju s zaprekama priznavanju stečenih ishoda učenja na stranoj instituciji. U pogledu odlazne mobilnosti znanstveno-nastavnog i administrativnog osoblja nedostaje strateški pristup jačanju razvoja povratnog institucijskog učinka. Odlazna mobilnost trenutno je praćena ocjenom osobnog iskustva i zadovoljstva, no nedostaje praćenje diseminacije iskustava, kao i ocjena povratnog utjecaja na institucijski razvoj (kroz nove međuinstitucijske suradnje i sl.). Razvoj internacionalizacije usko je vezan i uz problem nedostajućih smještajnih kapaciteta u okviru Studentskog centra, što ovaj izazov dodatno naglašava.

Budući razvoj internacionalizacije na Sveučilištu u Rijeci temelji se na nekoliko prioriteta, koji uključuju razvoj modaliteta internacionalizacije kod kuće, razvoj novih studija na stranom jeziku (samostalnih ili združenih studija u suradnji s europskim partnerima), sustavno pružanje poticaja nastavnicima za izvođenje nastave na stranom jeziku, jačanje kapaciteta administrativnih službi za podršku stranim studentima i znanstvenicima te osiguranje kvalitetnog smještaja za strane studente i znanstvenike.

5 / Poslovanje

Financijska stabilnost neophodni je preduvjet za dugoročni uspjeh i održivost Sveučilišta u Rijeci, a njezin utjecaj proteže se na sve aspekte – od kvalitete obrazovnih, znanstvenih i umjetničkih aktivnosti do razvoja infrastrukture i podrške studentima, nastavnicima i ne-nastavnom osoblju. Stoga je neophodno uspostaviti **stabilan i raznolik financijski model** koji će omogućiti rast i prilagodljivost u promjenjivom globalnom i lokalnom okruženju.

Završetkom posljednjeg ugovora o programskom financiranju 2018.-2022. nastupilo je trogodišnje razdoblje nepovoljnog i nestabilnog financiranja s pozicije državnog proračuna, koja je dodatno ugrožavala mogućnosti strateškog planiranja i razvoja. Ulaskom u pregovore za novo **programsko financiranje za razdoblje 2025. – 2029.**, Sveučilište ima priliku osigurati dugoročnu stabilnost i proširiti financijsku podršku za ključne djelatnosti Sveučilišta i njegovih sastavnica. Dobro pripremljen pregovarački proces u ovom kontekstu može omogućiti jačanje financijske stabilnosti kao i otvoriti prostor za realizaciju svih strateških segmenata razvoja.

Dominantna ovisnost o državnom proračunu ostaje značajan izazov pa je **diversifikacija izvora prihoda** ključna za financijsku otpornost Sveučilišta. Glavni ciljevi u predstojećem razdoblju uključivat će povećanje prihoda putem međunarodnih projekata, partnerstva s industrijom, komercijalizaciju intelektualnog vlasništva i filantropske donacije. Osiguravanje dodatnih sredstava omogućit će financiranje inovativnih projekata, stipendija i ulaganja u istraživačku infrastrukturu, čime će se Sveučilištu pružiti potrebna fleksibilnost i stabilnost. Potrebno je i **intenzivirati suradnju sa svim institucijama** nadležnim za financijske mehanizme potpore visokom obrazovanju, kako na državnoj, tako i na europskoj razini, uključujući **ministarstva, agencije i europske financijske institucije**. Aktivno praćenje dostupnih prilika, kao i aktivno sudjelovanje u formiranju politika financiranja, bit će od ključne važnosti za osiguranje dodatnih izvora prihoda i stabilnog financijskog okvira.

Važan aspekt financijske stabilnosti je **optimizacija korištenja postojećih resursa**, uključujući infrastrukturu kampusa i istraživačku opremu. Učinkovitija upotreba tih resursa, uz poticanje suradnje s privatnim sektorom i drugim institucijama, može generirati dodatne prihode. Pritom je neophodna bolja koordinacija i komunikacija između svih sastavnica Sveučilišta, čime će se ubrzati donošenje strateških odluka i omogućiti brže odgovaranje na tržišne potrebe i prilike za financiranje.

Unapređenje unutarnjih procesa upravljanja također je od velike važnosti za financijsku stabilnost. Uvođenje **suvremenih praksi upravljanja**, daljnja **digitalizacija poslovnih procesa** i **profesionalni razvoj administrativnog osoblja** mogu optimizirati troškove i značajno povećati operativnu učinkovitost. Redovite financijske analize i upotreba podataka za praćenje učinaka doprinose donošenju informiranih odluka i identificiranju područja za optimizaciju.

Trend smanjenja broja upisanih studenata predstavlja izazov za održivost prihoda Sveučilišta. Kako bi se povećala atraktivnost Sveučilišta u Rijeci, S obzirom na rastuću konkurenciju od strane drugih visokoškolskih institucija u regiji, potrebno je **intenzivirati napore u privlačenju domaćih i stranih studenata**, prvenstveno novim zamahom u modernizaciji studija i njihovoj promociji, unaprjeđenjem infrastrukture i jačanjem studentskog zadovoljstva svim aspektima studija i iskustvom studiranja na Sveučilištu u Rijeci.

Diversifikacija prihoda, učinkovito financijsko planiranje, donošenje odluka temeljenih na podacima i jačanje ljudskih potencijala i jačanje suradnje s vanjskim dionicima temeljni su stupovi za postizanje financijske stabilnosti Sveučilišta kojim se osigurava dugoročni rast, stabilnost i nastavak misije Sveučilišta u promicanju znanja, inovacija i društvenog napretka.

Sveučilište kojem su studenti u središtu

Sveučilište u Rijeci ponosi se dugom tradicijom promicanja politika koje studente stavljaju u središte svog djelovanja. Ove politike naglašavaju ključnu ulogu studenata kao aktivnih sudionika u oblikovanju razvojnih aktivnosti, osiguravajući njihovu sustavnu participaciju u donošenju odluka kroz zastupljenost studentskih predstavnika u svim relevantnim tijelima, uključujući fakultetska vijeća, odbore, stručna povjerenstva i Senat. Ovakav pristup omogućuje studentima **aktivno sudjelovanje u kreiranju obrazovnih, istraživačkih i razvojnih politika** te njihov izravan angažman u oblikovanju budućnosti Sveučilišta.



Suradnja sa **Studentskim zborom** Sveučilišta u Rijeci ima ključnu ulogu u ostvarivanju koncepta Sveučilišta kojem su studenti u središtu. Studentski zbor ne samo da zastupa interese studentske populacije, već aktivno pridonosi razvoju novih inicijativa, podizanju studentskog standarda te stvaranju poticajnog i dinamičnog akademskog okruženja. Kroz partnerski odnos sa Sveučilištem, Studentski zbor redovito inicira i provodi projekte koji su usmjereni na unaprjeđenje obrazovanja, uključivanje studenata u znanstvena istraživanja, promicanje akademske izvrsnosti te poticanje širokog spektra kulturnih, sportskih i rekreativnih aktivnosti.

Budući razvoj Sveučilišta u Rijeci treba ciljano uključivati daljnje **jačanje položaja studenata**, s naglaskom na njihovo aktivno sudjelovanje u svim segmentima akademskog života i osiguravanju visokokvalitetnog, uključivog obrazovanja prilagođenog potrebama i interesima studenata.

Uključivost obrazovanja treba biti poticana kroz prilagođavanje regulatornog i administrativnog okvira koji omogućava fleksibilnost u osmišljavanju, organizaciji i izvođenju studija te široku primjenu mehanizama priznavanja prethodnog učenja, kako bi se zadovoljile potrebe raznolike studentske populacije i ostvario pozitivan učinak na pristup visokom obrazovanju, prijelaz između studija i završetak studija te mobilnost.

Posebna pažnja bit će usmjerena na **jačanje studentskog predstavništva** kroz poticanje aktivnog sudjelovanja studentskih predstavnika u sveučilišnim, nacionalnim i europskim tijelima koja oblikuju politike visokog obrazovanja. Također, bit će poticana razmjena iskustava kroz sudjelovanje u međunarodnim projektima i konferencijama, kao i zajednička organizacija edukativnih programa o studentskim pravima, zastupanju interesa i aktivnom sudjelovanju u društvenim procesima. Uz to, studentski predstavnici bit će poticani na razvoj vještina javnog govora, pregovaranja i izrade politika kako bi postali snažniji i učinkovitiji zagovaratelji prava svojih kolega.

Poseban naglasak stavlja se na sustavno jačanje studentskog standarda u svim segmentima koji podržavaju **kvalitetu studentskog života**. Kvaliteta života studenata izravno utječe na njihova akademska postignuća i ukupno zadovoljstvo iskustvom studiranja, stoga su jačanje savjetodavne **podrške** studentima, osnaživanje **studentskih udruga**, **unaprjeđenje studentskog standarda** u segmentima smještaja i prehrane, kao i jačanje **sportskog i kulturnog života** studenata važni razvojni prioriteti ovog mandata.

Savjetovanišna podrška

Sveučilišni savjetovanišni centar (SSC) sastavnica je Sveučilišta u Rijeci koja je osnovana s ciljem pružanja različitih oblika podrške i pomoći studentima i djelatnicima riječkog Sveučilišta, a u okviru kojeg djeluju Psihološko savjetovanišne, Savjetovanišne za akademsku prilagodbu i Savjetovanišne za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere. Ova savjetovanišna pružaju široki spektar usluga - stručnu psihološku pomoć i podršku u postizanju akademskih uspjeha, povećanju efikasnosti studiranja i unaprjeđenju kvalitete života, podršku studentima s invaliditetom i ostalim zdravstvenim stanjima s ciljem da im se osiguraju uvjeti za uspješno i kvalitetno studiranje, razvoj vještina upravljanja karijerom kod studenata, praćenja njihovih poduzetničkih namjera kao i niza edukativnih programa koji podupiru kvalitetu studiranja i planiranja osobnog razvoja.

Razvojna vizija savjetovanišne podrške na Sveučilištu u Rijeci uključuje snažno širenje i unaprjeđenje postojećih usluga kako bi se adekvatno odgovorilo na rastuće potrebe studenata u sve složenijem akademskom i društvenom okruženju. U tom smislu važno je kapilarno jačanje kapaciteta za **akademsko savjetovanje** kroz povećanje broja stručnjaka i razvoj novih usluga koje odgovaraju izazovima modernog sveučilišnog života.

Posebno je važno uspostaviti širu primjenu programa za **očuvanje mentalnog zdravlja i psihološke podrške**, s posebnim naglaskom na prevenciju stresa, depresije i drugih izazova koji mogu utjecati na akademski i osobni razvoj studenata. Potrebno je dodatno razviti vršnjačku podršku kao važan alat u osiguravanju kontinuirane pomoći studentima, naglašeno kroz program **UNIRI Brine**, koji ima potencijal postati primjer dobre prakse na nacionalnoj razini. Daljnji razvoj usluga za studente s invaliditetom i ostalim zdravstvenim teškoćama uključit će osiguravanje pristupa suvremenim tehnologijama i resursima koji omogućuju potpunu inkluziju i jednak pristup obrazovnim resursima.

Savjetovanišne za **profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere** proširit će svoje aktivnosti kako bi pratilo dinamične promjene na tržištu rada, pružajući studentima nove prilike za povezivanje s poslodavcima kroz razvoj projekta *Moja KaRijera* te stjecanje praktičnih vještina kroz inicijative usmjerene na razvoj poduzetničkih kompetencija. Kroz suradnju s akademskim i industrijskim

partnerima, savjetovanište će omogućiti studentima bolje prilike za karijerni razvoj i olakšati prijelaz iz akademskog okruženja u svijet rada. Uspješan projekt **UNIRI - Dan Karijera** kojeg ostvaruje ALUMNI UNIRI mreža u suradnji s SSC savjetovaništem, potrebno je nastaviti i unaprijediti širenjem pristupa za veći broj poslodavaca, kao i motiviranjem većeg broja studenata za sudjelovanjem.

Sve ove inicijative usmjerene su ka stvaranju sveobuhvatne podrške koja će studentima osigurati ne samo akademski, već i osobni rast i razvoj, stvarajući pozitivno, poticajno i inkluzivno sveučilišno okruženje.

Studentski standard u segmentu smještaja i prehrane

Aktivnim sudjelovanjem u radu Upravnog vijeća Studentskog centra, Sveučilište treba sustavno voditi brigu o visokoj kvaliteti svih usluga koje Studentski centar pruža studentima, istovremeno se zalažući za njegovo optimalno poslovanje.

Poticat će se unaprjeđenje studentskog standarda u domeni dostupnosti i kvalitete svih usluga smještaja i prehrane, kao središnjih usluga Studentskog centra Rijeka (SC). Važan element u ovom procesu potpora je Sveučilišta **proširenju smještajnih kapaciteta** kroz izgradnju novih paviljona te donošenje jasne strategije o budućnosti pružanja usluga na dvjema lokacijama studentskih domova – Studentskom naselju Trsat i Studentskom naselju Ivan Goran Kovačić. S obzirom da Studentsko naselje Ivan Goran Kovačić nudi niži standard smještaja, neophodno je donošenje razvojnih odluka kako bi se poboljšali uvjeti za sve studente. U cilju zadovoljenja rastućih potreba domaćih studenata iz drugih dijelova Hrvatske, kao i sve većeg broja međunarodnih studenata, neophodno je značajno povećanje smještajnih kapaciteta.

Sveučilište također mora aktivno sudjelovati u brizi o visokoj kvaliteti ponude i dostupnosti prehrane za studente, pa je potrebno stalno poticanje suradnje u praćenju kvalitete i poticanju razvojnih mogućnosti SC-a u ovom segmentu.

Kulturni život studenata

Studentski kulturni centar (SKC) važna je platforma koja potiče i razvija studentsku kulturu i umjetnost, a u proteklih je deset godina postao dinamično središte studentskog angažmana, koje promovira kreativnost i inovativnost i omogućava studentima prostor za izražavanje, suradnju i realizaciju vlastitih projekata. Pored organizacije kulturnih događanja, festivala i edukacija posebno se ističu projekti poput Međunarodnog studentskog filmskog festivala (STIFF) i festivala Impulse, koji okupljaju studente i promiču urbanu kulturu. SKC također financira studentske kulturne projekte, pružajući studentima priliku za realizaciju vlastitih ideja.

Daljnji razvoj SKC-a treba biti usmjeren na **proširenje kulturnih programa i partnerstva**, kao i povećanje dostupnosti kulturnih aktivnosti i sadržaja svim studentima Sveučilišta. Novi projekti, poput suradnje s filmskim festivalom *Cinehill* dodatno obogaćuju kulturnu scenu i otvaraju nove prilike za studente zainteresirane za kulturno i umjetničko stvaralaštvo. Važno je i jačanje suradnje s lokalnim i međunarodnim institucijama kako bi SKC postao još snažniji akter na regionalnoj i europskoj kulturnoj sceni.

Razvojna perspektiva u ostalim elementima koji podupiru kvalitetu života i rada na Sveučilištu

Razvoj infrastrukture

Sveučilište u Rijeci nalazi se u ključnom trenutku razvoja, a daljnje unaprjeđenje znanstveno-nastavne infrastrukture od vitalnog je značaja za ostvarenje ambicioznih strateških ciljeva. Potrebno je aktualizirati i realizirati planove za **izgradnju novih objekata nastavne i istraživačke infrastrukture** na Kampusu Trsat, koji uključuju proširenje postojeće infrastrukture, prioritetnu izgradnju novih zgrada Medicinskog, Tehničkog i Ekonomskog, a u daljnjoj perspektivi i zgrada Pravnog i Pomorskog fakulteta. Neophodno je aktualizirati i mogućnosti izgradnje objekta Inovacijske Arene unutar projekta INOVA te Riječkog instituta za tjelesnu aktivnost (RITA). Ove investicije omogućile bi ne samo bolju kvalitetu nastave i istraživanja, već i stvaranje modernog okruženja koje će privlačiti domaće i strane studente i znanstvenike. Usporedno s ovim planovima, potrebno je raditi i na razvoju infrastrukture ostalih fakulteta koji neće preseliti na Kampus. Njihova integracija u širi plan unaprjeđenja Sveučilišta ključna je za osiguravanje ravnomjernog razvoja svih sastavnica, kako bi se postigla optimalna kvaliteta učenja, poučavanja i istraživačkog rada na svim fakultetima.

Izgradnja novih **smještajnih kapaciteta Studentskog centra**, namijenjenih studentima i nastavnicima, snažan je imperativ. Trenutni kapaciteti nisu dovoljni, s obzirom na strukturu studentske populacije Sveučilišta u Rijeci u kojoj je gotovo polovica studenata koji dolaze iz drugih dijelova Hrvatske. Povećanje kapaciteta u studentskim domovima i stanova za gostujuće znanstvenike neophodno je i kako bi Sveučilište postalo konkurentnije na međunarodnom tržištu obrazovanja, pružajući adekvatne uvjete za boravak i rad.

Za osiguranje financijske održivosti ovih investicija potrebno je primijeniti strategiju **diversificiranog financiranja** koja uključuje više mogućih izvora: financiranje iz državnog proračuna kroz programsko ugovaranje, financiranje domaćih financijskih institucija (HBOR i sl.), međunarodno financiranje (kroz EU projekte, EBRD, Svjetske banke i sličnih institucija), strateška partnerstva s gospodarstvom (posebno u sektorima s visokim inovacijskim potencijalom), osnivanje posebnih zaklada i fondova namijenjenih razvoju infrastrukture (prikupljanje sredstava kroz donatorske i filantropske donacijske kampanje), kao i razvoj mogućnosti pružanja inovativnih usluga u suradnji s lokalnom i regionalnom zajednicom.

Razvoj administrativnih kapaciteta na Sveučilištu

33

Razvoj administrativnih kapaciteta koji učinkovito podržavaju potrebe cijele akademske zajednice važan je za osiguranje stabilnog funkcioniranja cijelog Sveučilišta te potpomažu rad akademskog osoblja i rad uprava fakulteta.

Trenutni nedostatak administrativnog osoblja na nekim sastavnicama stvara značajna opterećenja koja utječu na optimalan rad i učinkovitost. Ciljano ulaganje u **razvoj i osnaživanje administrativnih ljudskih potencijala** od presudne je važnosti za rješavanje tih izazova. Uz analizu trenutnih potreba na razini svih sastavnica kako bi se identificirala područja s najvećim opterećenjem, potrebna je izgradnja odgovarajućih administrativnih timova, posebno na fakultetima s rastućim brojem studenata i projekata, kako bi se osigurao kontinuitet u pružanju **podrške nastavnom i znanstvenom radu**.

Jednako važan aspekt jačanja kapaciteta odnosi se na **službe za razvoj ljudskih potencijala**, koje trebaju imati ključnu ulogu u strateškom planiranju, privlačenju i zadržavanju talentiranih kadrova, ali i u kreiranju programa profesionalnog razvoja za sve zaposlenike. Potrebno je osigurati dodatna sredstva i prilike za kontinuirano **profesionalno usavršavanje**, s fokusom na razvoj novih vještina, poput upravljanja projektima, digitalnih kompetencija i organizacijskih sposobnosti. Na taj način osigurat će se stabilno i učinkovito funkcioniranje Sveučilišta te snažna podrška njegovom daljnjem razvoju.

Razvoj digitalizacije procesa na Sveučilištu

Učinkovita i suvremena digitalna podrška jedan je od ključnih čimbenika za uspješno djelovanje Sveučilišta, posebno u kontekstu ubrzane digitalizacije obrazovnih i administrativnih procesa.

Digitalizacija obrazovnog procesa dinamično se razvija kroz informacijske sustave ISVU i ISVURI koji podupiru upise, evidencije, planiranje i izvođenje nastavnog procesa te izdavanje završnih isprava o studiju. Potrebno je nastaviti podršku razvoju **ISVURI**-ja i dobru suradnju sa **SRCE**-om, kroz koju se osigurava održivost ovih sustava. Implementacija sustava **Provis** olakšala je digitalizaciju brojnih procesa potpore obrazovnom procesu i poslovnim procesima na velikom broju sastavnica te je potrebno podržati njegovu održivu i učinkovitu upotrebu. Razvijena digitalna platforma **SEAP** za prikupljanje podataka neophodnih za praćenje strateških ciljeva Sveučilišta i sastavnica zadovoljava trenutne potrebe, no neophodno je poduprijeti njezin daljnji razvoj i primjenu na upravljačke procese.

Kako bi se osigurala podrška razvoju digitalnih procesa na Sveučilištu i njegovim sastavnicama, neophodno je ojačati kapacitete **Sveučilišnog informatičkog centra** (SIC) kroz povećanje broja stručnjaka i unaprjeđenje teh-

noloških resursa. Usmjerenja u ostalim područjima razvoja digitalnih procesa trebaju biti u segmentu daljnjeg **unaprjeđenja digitalizacije poslovnih procesa**, ali i razvoju sustava za **kibernetičku sigurnost** i kontinuirano unaprjeđivanje mjera **zaštite podataka**.

Razvoj informacijsko-knjižničkog sustava Sveučilišne knjižnice Rijeka

Sveučilišna knjižnica Rijeka (SVKRI) donosi iznimno važnu potporu istraživačkoj, obrazovnoj i kulturnoj misiji Sveučilišta, a njen daljnji razvoj ima strateški značaj za uspješno ostvarivanje svih ciljeva Sveučilišta. Razvoj informacijsko-knjižničkog sustava temelji se na strateškom dokumentu koji usmjerava rad knjižnice prema pet ključnih ciljeva: poučavanje i istraživanje kao temeljne usluge knjižnice, potpora sveučilišnim istraživačkim programima kroz razvoj kvalitete, izgradnju zbirke i servisa, stvaranje i održavanje modernih fizičkih i online okruženja za učenje, izgradnja knjižničnih zbirki te održavanje kulturnih i obrazovnih programa u zajednici.

Rad SVKRI-ja izvrsno je prilagođen potrebama akademske zajednice, uz zamjetno kontinuirano unaprjeđenje usluga i infrastrukture. SVKRI pruža izvrsnu potporu razvoju politike otvorene znanosti na Sveučilištu, a značajno doprinosi vidljivosti Sveučilišta istaknutim sudjelovanjem u mrežama YUFE i YERUN. Kroz uključivanje u YUFE Library Working Group povećava se vidljivost i kvaliteta usluga te osigurava suvremenu podršku istraživačima i studentima u digitalnom okruženju. Kroz **Centar za otvorenu znanost (COZ)**, knjižnica koordinira promociju i implementaciju otvorenog pristupa te prati znanstvenu produktivnost Sveučilišta, pružajući bibliometrijske podatke i podršku za rangiranje Sveučilišta na međunarodnim ljestvicama. SVKRI kontinuirano razvija i nadograđuje svoje usluge, uključujući **Centar za elektroničko nakladništvo (CEN)** koji upravlja elektroničkom izdavačkom djelatnošću Sveučilišta, a akademskom osoblju pruža podršku u korištenju alata za izradu interaktivnih nastavnih i znanstvenih materijala čime se unapređuje njihova kvaliteta i dostupnost. SVKRI provodi niz **edukativnih programa**, uključujući radionice za mlade znanstvenike o korištenju informacijskih alata i otvorenoj znanosti, a koji osiguravaju kontinuirani razvoj vještina potrebnih za rad u suvremenom digitalnom akademskom okruženju. Uključenost SVKRI-ja u projekte poput Hrvatskog znanstvenog oblaka i sudjelovanja u radu Doktorske škole, potvrđuju ključnu ulogu Sveučilišne knjižnice u ostvarivanju strateških ciljeva Sveučilišta u Rijeci te jačanju njenog doprinosa akademskoj zajednici i širem društvenom kontekstu.

U budućnosti je potrebno osigurati daljnju podršku razvoju knjižničkog sustava i njegovih funkcionalnosti kroz osiguravanje dodatnih resursa za **unaprjeđenje digitalnih kapaciteta, infrastrukture i usluga korisnicima**, kao i za jačanje Centra za otvorenu znanost i upravljanje znanstvenim informacijama

koji imaju ključnu ulogu u implementaciji otvorene znanosti na Sveučilištu. Podršku treba posvetiti i kontinuiranoj **modernizaciji fizičkih i digitalnih prostora za učenje**, kao i jačanju **edukativnih programa** namijenjenih studentima, mladim istraživačima i znanstvenicima, koji će osigurati da Sveučilišna knjižnica ostane pokretačka snaga za napredak Sveučilišta u Rijeci.

Razvoj sporta, rekreacije i sportskih politika

Sveučilište u Rijeci treba nastaviti razvoj aktivnosti Centra za sport usmjerenih na podizanje kvalitete života studenata i djelatnika, jačanje društvene povezanosti unutar akademske zajednice te poticanje zdravog načina života. Razvoj sportskih i rekreativnih aktivnosti, razvoj sportske infrastrukture, razvoj sustava podrške studentima sportašima koji žele razvijati dualne karijere (akademska i sportska) te pokretanje novog studija iz područja kineziologije predstavljaju ključne korake za **unaprjeđenje rada Centra za sport** i jačanje pozicije Sveučilišta u Rijeci kao *sport-friendly* institucije. U tom smislu neophodno je osigurati dugoročnu financijsku održivost Centra i jačati njegove veze s relevantnim dionicima u sustavu.

Uz postojeće i nove sportske sadržaje i programe, potrebno je nastaviti s unaprjeđenjem **sportske infrastrukture** kako bi se zadovoljile rastuće potrebe studenata i djelatnika za kvalitetnim prostorima za trening i natjecanja. Izgradnja novih sportskih terena, kao i poboljšanje postojećih unutrašnjih prostora, potrebni su za stvaranje uravnoteženog programa koji zadovoljava potrebe i rekreativnog i natjecateljskog sporta. Potrebno je osigurati i opremiti prostore teretana, dvorane za timske sportove i aktivnosti te vanjske terene za atletiku, biciklizam i druge rekreativne sportove. Kvalitetna sportska infrastruktura također može povećati atraktivnost Sveučilišta za studente iz inozemstva i šire javnosti te otvoriti vrata za organizaciju većih sportskih događaja.

Poseban naglasak treba biti stavljen na razvoj potpore studiranju **studenata kategoriziranih sportaša**, omogućujući im fleksibilne uvjete za ostvarivanje sportskih i akademskih ambicija. Ova podrška uključuje prilagodbe studijskih programa, uvjeta i dinamike studiranja, uz posebne usluge akademskog savjetovanja i mentorstva.

Povezivanje Centra za sport sa **Zavodom za sportsko pravo, politike u sportu i sportsku diplomaciju** i Jean Monnet katedrom za Sportsko pravo, politike u sportu i sportsku diplomaciju pri Pravnom fakultetu, dodatno će proširiti mogućnosti suradnje i istraživanja u području sporta i politika u sportu, a istovremeno ojačati akademsku ponudu Sveučilišta u ovom rastućem području.



Razvoj kulture kvalitete

Sveučilište u Rijeci baštini dugogodišnji kontinuirani razvoj i primjenu visokih standarda u osiguravanju i unaprjeđivanju kvalitete, što ga čini posebno prepoznatljivim u nacionalnim i europskim okvirima. Kultura kvalitete predstavlja temeljni stup ostvarenja postavljene vizije i prožima sve aspekte sveučilišnog djelovanja – obrazovanje, istraživanje i javnu misiju, kao i strateško pozicioniranje u europskim mrežama YUFE i YERUN.

Usvajanjem novog sustava osiguravanja kvalitete iz 2023. godine postavljeni su temelji za daljnji razvoj kulture kvalitete u skladu s potrebama i očekivanjima suvremenog akademskog i istraživačkog okruženja. Novi mehanizmi u unutar-njem osiguravanju kvalitete usmjereni su na gradnju **kontinuiranog dijaloga i suradnje među sveučilišnim tijelima** odgovornim za praćenje i unaprjeđivanje kvalitete u provedbi strategije razvoja, kvaliteti studijskih programa, metodama učenja, poučavanja i vrednovanja ishoda učenja, znanstvenom, umjetničkom i stručnom djelovanju, radu zaposlenika stručnih službi te u međunarodnoj suradnji i suradnji sa zajednicom. Stalna komunikacija i razmjena iskustava među dionicima potaknut će integrativno djelovanje i učinkovitije praćenje napretka.

Poseban izazov predstavlja osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete u području **institucijskog upravljanja**. U ovom je segmentu potrebno razviti sustave kriterija i evaluacije, što uključuje uvođenje specifičnih pokazatelja uspješnosti i prilagođenih postupaka za praćenje napretka. Rezultati redovitih **institucijskih istraživanja** pružaju ključne informacije za praćenje i procjenu kvalitete rada te informirano donošenje odluka koje podupiru ostvarenje institucijskih strateških ciljeva te omogućavaju prepoznavanje područja u kojima je potreban razvoj. U tom je smislu potrebno novim mehanizmima potaknuti kod svih uprava sastavnica učinkovitu upotrebu rezultata istraživanja u donošenju odluka i strateškom promišljanju razvoja.

Program cjeloživotnog učenja *Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju* važan je alat za osnaživanje svih članova akademske zajednice u **osiguravanju primjene principa kvalitete i razvoju kulture kvalitete**. Kroz kontinuirano provođenje, modernizaciju i proširivanje programa na nova područja djelovanja, dodatno će se osnažiti kultura kvalitete, čime se doprinosi rastu kompetencija nastavnog, istraživačkog i administrativnog osoblja za provedbu visokih standarda kvalitete i ostvarivanje vizije Sveučilišta kao mjesta izvrsnosti i njegove prepoznatljivosti u nacionalnim i europskim okvirima.

Razvoj kulture različitosti i uključivosti

Sveučilište u Rijeci prvo je sveučilište u Hrvatskoj koje je 2021. usvojilo **Plan rodne ravnopravnosti** – strateški dokument kojim se sustavno osigurava institucionalna kultura jednakih mogućnosti, poštivanja različitosti i promicanja

uključenosti. Ovim se planom rodna ravnopravnost integrira u sve segmente rada i života na Sveučilištu, od studijskih programa do transfera znanja u zajednicu, s posebnim naglaskom na jačanje ravnopravnosti u razvoju karijera, posebno u znanstvenom i umjetničkom istraživanju. Plan stavlja naglasak na nultu toleranciju prema diskriminaciji, uznemiravanju i svim oblicima nejednakosti, čime Sveučilište postaje sigurno i pravedno okruženje za sve svoje članove.

U novom mandatnom razdoblju planira se nastavak aktivnosti za promicanje rodne ravnopravnosti, uz donošenje novog institucijskog plana koji će reflektirati odgovornost prema akademskoj i široj zajednici.

Dodatno, Sveučilište u Rijeci intenzivno radi na pridruživanju globalnoj mreži **Dobno - uključivih sveučilišta** (*Age-Friendly Universities, AFU*) čime želi proširiti područje uključenosti te naglasiti profil institucije koja prepoznaje i uvažava specifične potrebe i doprinose svih generacija. Pristup AFU mreži omogućit će stvaranje poticajnog okruženja za osobe svih dobnih skupina, prilagodbu obrazovnih i istraživačkih aktivnosti potrebama starijih članova zajednice i umirovljenika, osiguravanje mogućnosti za međugeneracijsko učenje te razumijevanje dividende dugovječnosti i bogatstva koje starenje donosi našem društvu.

U budućnosti će se dodatno naglasiti važnost uključenosti u svim oblicima te promicati jednakost ne samo na osnovi spola i roda, nego i na temelju svih drugih razlika, uključujući dob, sposobnosti, kulturno porijeklo i socioekonomski status.

Ciljevi u mandatnom razdoblju 2025. - 2029.

Predloženi ciljevi ostvaruju se u snažnoj suradnji uprava sastavnica i uprave Sveučilišta, u skladu sa strateškim ciljevima svake od sastavnica te uvažavanjem pune autonomije sastavnica u odlučivanju.

Studiji i studenti

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj upisanih studenata na 1. i 2. razini studija	—Promocija studija —Upisne politike	Za 15 %
Revidirati uvjete upisa na diplomske studije (s obzirom na traženi profil završenih prijediplomskih studija)	—Upisne politike —Razvoj kurikuluma diplomskih studija —Priznavanje prethodnog učenja	Kod 20 % studija
U izvedbi studija na 1. i 2. razini omogućiti slobodan (izborni) semestar	—Izvedbeni plan i program studija	Kod 20 % studija
Revidirati ishode učenja studijskih programa	—Programi stručnog usavršavanja za oblikovanje ishoda učenja —Razvoj kurikuluma	Kod 75 % studija
Implementirati model stjecanja praktičnih kompetencija studenata u poslovnom okruženju	—Smjernice Gospodarskog savjeta —Suradnja s tvrtkama u okruženju	Kod 25 % studija
Unaprijediti zadovoljstvo završenih studenata u ocjeni ponude izbornog dijela programa	—Razvoj kurikuluma —Razvoj mikrokvilifikacija —Omogućavanje upisa mikrokvilifikacija intrakurikularno —Omogućavanje upisa YUFE obrazovne ponude intrakurikularno —Priznavanje prethodnog učenja	Za 15 %
Unaprijediti zadovoljstvo završenih studenata u ocjeni metoda učenja i poučavanja	—Programi stručnog usavršavanja za unaprjeđivanje nastavničkih kompetencija	Za 15 %
Povećati prosječni obim priznavanja stečenih ECTS bodova u mobilnosti	—Primjena metodologije priznavanja prethodnog učenja u priznavanju ishoda učenja stečenih u mobilnosti	29 ECTS / semestar
Povećati broj mikrokvilifikacija koje se mogu upisivati intrakurikularno	—Razvoj mikrokvilifikacija (projekti)	Za 20 %
Povećati broj studenata Sveučilišta u Rijeci koji upisuju YUFE obrazovnu ponudu	—Promocija YUFE obrazovne ponude —Priznavanje prethodnog učenja	Za 15 %
Uspostavljeno redovito događanje <i>UNIRI Sajam obrazovanja</i>	—Suradnja svih sastavnica —UNIRI organizacijska i financijska podrška	1 godišnje
Povećati broj studijskih programa koji se izvode na stranom jeziku	—Primjena metoda internacionalizacije kod kuće —Razvoj mehanizama prepoznavanja i nagrađivanja nastavnika koji izvode nastavu na stranom jeziku	Za 30 %
Uspješno upisati studente u združeni YUFE studij <i>Urban Sustainability Studies</i> na UNIRI	—UNIRI potpora promociji, upisima i administrativnim poslovima studija —UNIRI potpora izvođenju studija	4 generacije studenata
Združeni YUFE studij <i>Urban Sustainability Studies</i> nosi oznaku Europska Diploma (European Degree)	—Sudjelovanje u europskom programu razvoja oznake Europske Diplome —Sudjelovanje u YUFE tijelima koja prate YUFE združeni studij	Postignuta oznaka ED
Akreditirati novi združeni studij s potencijalom dodjeljivanja oznake Europske Diploma (European Degree)	—Sudjelovanje u YUFE tijelima koja razvijaju novi studij	1 studij

Istraživanje i inovacije

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj znanstvenih publikacija (WoS, Scopus)	—Stimulacija znanstvenika za objave radova koji se citiraju u WoS i Scopus —Fleksibilizacija omjera radnog opterećenja (rad u nastavi/istraživački rad/institucijski doprinos)	Za 15 %
Povećati broj kompetitivnih znanstvenih projekata	—UNIRI projektne linije i potpore —Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata —Fleksibilizacija omjera radnog opterećenja (rad u nastavi/istraživački rad/institucijski doprinos)	Za 20 %
Povećati broj visoko kompetitivnih znanstvenih projekata	—Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata —Stimulacijske potpore za pozitivno ocijenjene projekte koji nisu prihvaćeni za financiranje	Za 20 %
Povećati financijski obujam kompetitivnih i visoko kompetitivnih projekata	—Rad Centra za podršku prijavama kompetitivnih projekata —Stimulacijske potpore za pozitivno ocijenjene projekte koji nisu prihvaćeni za financiranje	Za 30 %
Povećati ulaganja u znanstvena istraživanja i znanstvenu infrastrukturu te umjetničku djelatnost s pozicije državnog proračuna	—Pregovarački postupak za sklapanje programskog ugovora	Za 30 %

Transfer znanja i suradnja sa zajednicom

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj stručnih projekata za gospodarstvo i zajednicu	—Reforma ocjenjivanja akademskih karijera —Suradnja s gospodarstvom	Za 30 %
Povećati broj znanstveno-razvojnih i inovacijskih projekata (primijenjena istraživanja)	—Suradnja s gospodarstvom	Za 20 %
Povećati financijski obujam stručnih i znanstveno-razvojnih projekata	—Suradnja s gospodarstvom	Za 30 %

Internacionalizacija

41

UNIRI 2030 – MOJE SVEUČILIŠTE

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati broj stranih studenata	—Međunarodna promocija studija na UNIRI —Novi komunikacijski kanali za promociju u ciljnim zemljama —UNIRI/sastavnice administrativna podrška stranim studentima —Suradnja s nadležnim državnim tijelima na uklanjanju administrativnih i regulatornih barijera dolasku stranih studenata i znanstvenika iz zemalja izvan EU	Za 15 %
Povećati broj stranih zaposlenika	—UNIRI/sastavnice administrativna podrška stranim zaposlenicima —Suradnja s nadležnim državnim tijelima na uklanjanju administrativnih i regulatornih barijera dolasku stranih znanstvenika iz zemalja izvan EU	Za 15 %
Povećati broj znanstvenika-povratnika	—Suradnja s MZOM na zadržavanju potpore zapošljavanju znanstvenika-povratnika	Za 8 godišnje

Poslovanje

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Povećati financiranje UNIRI/sastavnice s pozicije državnog proračuna	—Pregovarački postupak za sklapanje programskog ugovora	Za 15 %
Povećati financiranje UNIRI/sastavnice kroz vlastite i namjenske prihode	—Stručni projekti za gospodarstvo i javni sektor —Komercijalizacija intelektualnog vlasništva —Optimizacija korištenja prostornih resursa (najam)	Za 20 %
Optimalni model integriranog poslovanja	—Suradnja UNIRI/sastavnice u oblikovanju modela —Rad Stručnog vijeća za financijsko poslovanje —Rad Odbora za proračun	Razvijen model

CILJEVI U MANDATNOM RAZDOBLJU 2025.-2029.

Osiguravanje kvalitete

Cilj	Alati	Ciljna vrijednost
Napredak u ocjenama zadovoljenosti SDG kriterija u postupcima vanjskog vrednovanja	—Rad Odbora za kvalitetu sastavnica / dijeljenje dobrih praksi kroz UNIRI Odbor za kvalitetu	Kod 75 % sastavnica
Uspješni akreditacijski postupci vanjskog vrednovanja sastavnica	—Poticanje sudjelovanja u programu stručnog usavršavanja „Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju“ —Usmjeravanje politika i djelovanja UNIRI/sastavnica na povećanje kvalitete prema SDG standardima	Sve sastavnice
Sveučilišni centar za podršku nastavnicima	—UNIRI strateško odlučivanje o potrebi osnivanja centra —UNIRI/FFRI (Centar za obrazovanje nastavnika) suradnja	Osnovan i aktivan
Razviti pokazatelje osiguravanja kvalitete u poslovnim procesima i njihovo praćenje	—Suradnja UNIRI/sastavnice Odbora za kvalitetu i Stručnog vijeća za financijsko poslovanje	Razvijeni pokazatelji

Gradimo budućnost zajedno.

Predloženi program **UNIRI 2030 – Moje Sveučilište** za mandatno razdoblje 2025. – 2029. osmišljen je za postizanje ambicioznih ciljeva koji će omogućiti razvoj Sveučilišta u Rijeci kao dinamične, inovativne i međunarodno prepoznatljive institucije i postići viziju sveučilišta budućnosti s pozicijom relevantnog subjekta društvenog razvoja i privlačnog mjesta za rad i studiranje u nacionalnom, europskom i globalnom kontekstu.

Temelj ove vizije je **gradnja zajedništva, međusobnog povjerenja i osjećaja pripadnosti zajednici Sveučilišta u Rijeci**, koji se postiže otvorenosti, odgovornošću i jasno usmjerenim ostvarenjem zajedničkih ciljeva. Uspješnu budućnost Sveučilišta stvaramo kroz dijalog, razumijevanje, solidarnost i posvećenost viziji, čime jačamo zajednički identitet.

Program prepoznaje i naglašava važnost **izvrsnosti u svim aspektima sveučilišnog rada**: u obrazovanju, znanstvenim istraživanjima, umjetničkom djelovanju te u razvoju međunarodnih partnerstava, suradnji s gospodarstvom i zajednicom. Kroz **strateške inicijative** usmjerene na modernizaciju studija, unaprjeđenje infrastrukture, poticanje istraživačke izvrsnosti i inovativnosti, osiguranje financijske stabilnosti, jačanje administrativne i digitalne podrške te kontinuirani razvoj kulture kvalitete možemo pozicionirati Sveučilište kao ključnog aktera rješavanja suvremenih društvenih izazova.

Ipak, najveća snaga i najveći potencijal našeg Sveučilišta su **ljudi** – studenti, nastavnici, istraživači i svi članovi akademske zajednice. Oni su pokretačka snaga svih uspjeha i postignuća Sveučilišta, a kroz njihovu kreativnost, inovativnost i predanost Sveučilište gradi svoj ugled i povjerenje javnosti. Kada su ljudi u središtu misije Sveučilišta, oni osjećaju, misle i djeluju za svoje Sveučilište i s ponosom ga zovu **Moje Sveučilište**.

