

UNIRI

**Program rada kandidata za izbor rektora  
Sveučilišta u Rijeci u mandatnom razdoblju  
2017. – 2021.**

**Sveučilište u Rijeci  
Otvoreno Sveučilište za otvoreni  
svijet**

---

*Prof. dr. sc. Snježana Prijić-Samaržija*

## SADRŽAJ

---

1. UVOD: SVEUČILIŠTE U RIJECI.....	3
• OTVORENO SVEUČILIŠTE ZA OTVORENI SVIJET: LJUDI, POLITIKE I PARTNERSTVA	
• OSNOVNE SMJERNICE I VIZIJA	
2. SVEUČILIŠTE I SASTAVNICE.....	9
3. STUDENTI U SREDIŠTU OBRAZOVNOG PROCESA.....	16
4. RAZVOJ LJUDSKIH KAPACITETA: NASTAVNICI, ISTRAŽIVAČI, NENASTAVNO OSOBLJE.....	22
5. STUDIJSKI PROGRAMI I KULTURA KVALITETE.....	25
6. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI I UMJETNIČKI RAD.....	30
7. INTERNACIONALIZACIJA.....	36
8. UPRAVLJANJE, FINACIJE, PROSTORNI RAZVOJ I INFRASTRUKTURA.....	40
9. JAVNA FUNKCIJA: SLUŽENJE ZAJEDNICI KROZ PARTNERSTVO I CJELOŽIVOTNO UČENJE.....	44
10. VIDLJIVOST, KOMUNIKACIJA I ZAGOVARANJE.....	47

## 1. Uvod: Sveučilište u Rijeci

### Otvoreno sveučilište za otvoreni svijet: ljudi, politike i partnerstva

Suvremeni društveni kontekst zahtijeva da sveučilišta ponovo promisle i stanu u obranu sveučilišnih vrijednosti javnog dobra i javne odgovornosti te intelektualnih i moralnih vrlina: znatiželje, izvrsnosti, mudrosti te otvorenosti, toleranciji i solidarnosti.

Europske i svjetske društvene okolnosti obilježene su ekonomskim, političkim i društvenim krizama, nezaposlenošću, povećanom marginalizacijom mladih, demografskim promjenama, migracijama, konfliktima, ekstremizacijom i radikalizacijom. Istovremeno, događaju se brze promjene u načinu života koji postaje kompetitivan, tehnologiziran, globalan i mobilan te koji nužno postavlja mnoge izazove za postojeće društvene vrijednosti i kvalitetu života općenito. Sveučilišta prirodno reflektiraju suvremena događanja: financijska i kadrovska ograničenja i restrikcije autonomije rezultiraju reformama koje se provode na način kojime postaju prijetnja kvaliteti i dostupnosti obrazovanju, znanstvenoj izvrsnosti i demokratskoj proceduri participacije. Kao posljedica navedenog u raspravama o sveučilištu i unutar sveučilišta dominiraju dvije suprotstavljene ideologije: ideologija kompeticije, ili stava da sveučilišta trebaju težiti razvijanju međunarodne konkurentnosti i vidljivosti u sustavu rangiranja i, s druge strane, ideologija suradnje, koja sveučilišnu ulogu razumije u svjetlu potrebe razvijanja interkulturalnog razumijevanja kao mehanizma stabilnosti, zajedničkog razvoja i priprema za kvalitetan život u globaliziranom okruženju.

Kao odgovor na suvremene izazove, umjesto produbljivanja razlika između ovih i sličnih ideologija koje se iscrpljuju u suprotstavljanju modernog i tradicionalnog, internacionalnog i lokalnog, velikog i malog, kompetitivnog i suradničkog, potrebno je uvidjeti da se radi o dobrodošlim različitostima i neophodnoj pluralnosti koju upravo sveučilišta trebaju razumjeti i na kojoj trebaju razvijati racionalni konsenzus kao primjer široj zajednici.

*sveučilišne vrijednosti*

*intelektualne i moralne vrline*

*javno dobro i javna odgovornost*

*ideologija kompeticije i ideologija suradnje*

*pluralnost racionalni konsenzus*

Moja vizija Sveučilišta u Rijeci kao „otvorenog Sveučilišta za otvoreni svijet“ traži ponovno promišljanje akademskih vrijednosti, i to:

- |  |   |
|--|---|
| 1. senzibiliziranost na jednake mogućnosti za sve, dostupnost i pravednost u visokom obrazovanju i znanosti                                    | <i>dostupnost i pravednost</i>                                |
| 2. poštovanje prema izvrsnosti, ali i prema različitostima u koncepcijama izvrsnosti unutar različitih znanstvenih i umjetničkih područja      | <i>različite koncepcije izvrsnosti</i>                        |
| 3. njegovanje sinergije svih ljudskih resursa, studenata, nastavnika, istraživača, umjetnika i nenastavnog osoblja                             | <i>sinergija ljudskih resursa</i>                             |
| 4. transparentnost institucijskih procedura radi uklanjanja demokratskih deficita i poticanja razvoja kroz suradnju, participaciju i konsenzus | <i>transparentnost institucijskih procedura participacija</i> |
| 5. donošenje informiranih odluka i politika utemeljenih na institucijskom istraživanju   | <i>donošenja informiranih odluka</i>                          |
| 6. društveno odgovorno, deliberativno i participativno upravljanje uz odgovorno i transparentno financiranje, ulaganje i poslovanje.           | <i>odgovorno, deliberativno i participativno upravljanje</i>  |

Iz navedenih vrijednosti proizlazi i moja vizija Sveučilišta u Rijeci:

*Sveučilište u Rijeci otvorena je institucija koja njeguje najviše akademske vrijednosti obrazovnog, istraživačkog i umjetničkog rada kroz suradnju i partnerski odnos studenata, nastavnika, istraživača, umjetnika i nenastavnog osoblja rukovodeći se pritom strateškim upravljanjem, kao najboljim mehanizmom upravljanja promjenama, i participativnim donošenjem informiranih odluka i politika s ciljem doprinošenja lokalnoj, nacionalnoj i europskoj zajednici, javnoj dobrobiti i kvaliteti života svih građana.*

*Osnovne razvojne smjernice prema poglavljima Strategije Sveučilišta u Rijeci  
2014. – 2020.*

**1. Obrazovanje**

- a. *Sveučilište treba biti u učenju i poučavanju usmjereno na studente, razvijati partnerski odnos sa studentima, kontinuirano unaprjeđivati studentski standard i skrbiti o zapošljivosti studenta.*
- b. *Sveučilište treba razvijati kulturu kvalitete u svim obrazovnim ciklusima formalnog, ali i neformalnog i informalnog obrazovanja vodeći računa o stalnom unaprjeđivanju i verifikaciji ishoda učenja.*
- c. *Sveučilište se treba internacionalizirati i razvijati upotrebu informacijske i komunikacijske tehnologije kao pokretačke snage u razvoju studijskih programa i procesa učenja i poučavanja.*

**2. Istraživanje i umjetnost**

- a. *Sveučilište treba promicati izvrsnost, inovativnost i kreativnost poštujući različitosti u istraživanju različitih znanstvenih područja i umjetnosti kombinirajući projektne pristupe „odozgo“ i „odozdo“ (institucijska strateška istraživanja i istraživanja koja predlažu sami znanstvenici).*
- b. *Sveučilište treba promicati strateška partnerstva i internacionalno umrežavanje s drugim istraživačkim, gospodarskim i društvenim institucijama radi razvoja inovativnosti, transfera tehnologije i znanja unutar programa pametne specijalizacije te radi povećanja znanstvene produkcije i osiguravanja sredstava za znanstvena istraživanja.*
- c. *Sveučilište treba skrbiti o svojoj budućnosti kroz brigu za karijere mladih istraživača i umjetnika, modernizaciju doktorskog i postdoktorskog obrazovanja, razvoj združenih i kolaborativnih doktorskih studija, razvoj doktorske škole te osiguravanje otvorenog pristupa znanstvenim publikacijama.*

**3. Organizacija**

- a. *Sveučilište treba razvijati moderno strateško upravljanje utemeljeno na kontinuiranom i sustavnom prikupljanju podataka i institucijskom istraživanju te umrežavanju na nacionalnoj i internacionalnoj razini.*

- b. *Sveučilište treba podupirati uvođenje cjelovitih programskih ugovora kao optimalnog oblika javnog financiranja jer osigurava najveću mjeru autonomije, transparentosti i odgovornosti za rezultate.*
- c. *Ustroj Sveučilišta treba uvažavati autonomiju, različitost i jednakopravnost svih sastavnica te pritom osigurati razvoj utemeljen na poticanju suradnje i zajedničkim kapacitetima.*

#### **4. Javna funkcija**

- a. *Ljudi su najveća vrijednost Sveučilišta te je potrebno razvijati i njegovati ljudske kapacitete kroz razvijanje okruženja ravnopravnosti, uzajamnog poštovanja, stvaranja osjećaja pripadnosti instituciji i visoke motiviranosti za participaciju i doprinošenje zajedničkom dobru.*
- b. *Sveučilište treba biti aktivan partner i dionik u formuliranju i provođenju politika u gospodarstvu, javnim politikama, kulturi i sportu na lokalnoj, nacionalnoj i europskoj razini.*
- c. *Sveučilište treba povećati utjecaj i vidljivost u zajednici kroz zagovaranje i komunikaciju na institucionalnoj, lokalnoj, nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini.*

Navedeni prijedlozi temeljnih smjernica proizašli su iz mog razumijevanja sustava visokog obrazovanja i znanosti koje je rezultat sudjelovanja u sustavu upravljanja na Sveučilištu u Rijeci, najprije u petogodišnjem mandatu ravnateljice Zaklade Sveučilišta u Rijeci (u čijem sam utemeljenju i razvoju programa sudjelovala), a potom u osmogodišnjem razdoblju u kojem sam obnašala funkciju prorektorice za nastavu i studentska pitanja, odnosno studije i studente. Držim da moja vizija i reference na kojima temeljim odrednice razvoja Sveučilišta u Rijeci, razradu kojih ću izložiti u ovom **Programu rada kandidata za izbor za rektora Sveučilišta u Rijeci u mandatnom razdoblju 2017. – 2021.**, predstavljaju relevantan okvir temeljem kojeg će se Sveučilište u Rijeci moći pozicionirati kao obrazovno i istraživačko središte kvalitete i izvrsnosti te institucija koja kroz organizaciju i ispunjenje svoje javne funkcije u najvećoj mjeri teži očuvanju ideala javnog dobra i javne odgovornosti.

## Reference

### 1. Obrazovanje

- 1.1 Prorektorica za studije i studente (2008. do danas)
- 1.1. Stručno vijeće Centra za studije (predsjednica, 2008. do danas)
- 1.2. Odbor za kvalitetu (članica, 2008. do danas)
- 1.3. Savjetodavni odbor Eurostudent, MZOS (članica, 2010.; 2014.)
- 1.4. Projekt institucijskog istraživanja o uspješnosti provedbe Bolonjskog procesa na Sveučilištu u Rijeci (voditeljica projekta, 2010.)
- 1.5. Tempus projekt „ACCESS – Prema jednakom i transparentnom pristupu visokom obrazovanju u Hrvatskoj“, Europska komisija (članica Upravnog vijeća, 2010. – 2013.)
- 1.6. Projekt „E-Quality: Povezivanje kvalitete i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj“, Europski socijalni fond (članica, 2013. – 2015.)
- 1.7. Povjerenstvo za unaprjeđenje postupka upisa na visoka učilišta u RH, AZVO (predsjednica, 2014. – 2016.)
- 1.8. Projekt „UNAPRORI – unaprjeđenje postupka vrednovanja programa na Sveučilištu u Rijeci“, MZOS i MRSS, Europski socijalni fond (voditeljica, 2015. – 2016.)
- 1.9. Projekt „Mastermind Europe – Master’s Admission for a Diverse International Classroom“, ERASMUS+ (članica fokus grupe, 2015.)
- 1.10. Projekt ‘PASCAL: Peer Assessment of Student Centred Learning’, European Students’ union i UNICA (članica, 2016.); projekt je rezultirao dobivanjem priznanja Sveučilištu u Rijeci kao sveučilištu koje primjenjuje na studente usmjereno učenje

### 2. Istraživanje

- 2.1. Pilot projekt „Human Resources for Scientific Research“, Europska komisija (članica strateške skupine, 2009. – 2010.)
- 2.2. Projekt „Strategija ljudskih resursa za istraživače“, Sveučilište u Rijeci (voditeljica, 2009. – 2010.); projekt je rezultirao dobivanjem priznanja „HR Excellence in Research“, Sveučilište u Rijeci priznanje je dobilo prvo u RH, a među prvih deset sveučilišta u Europi
- 2.3. Helsinki Group on Gender in Research and Innovation, Europska komisija (zamjenica izaslanice MZO-a, 2013. - danas)
- 2.4. Radna skupina Upravnog vijeća Europske komisije za izradu nove Strategije ljudskih resursa za istraživače (članica, 2015.)
- 2.5. Centar za napredne studije – Jugoistočna Europa, prva institucija u RH koja sustavno organizira postdoktorsko obrazovanje, (pročelnica, 2013. – danas)

### 3. Organizacija

- 3.1. Projekt „Development of study program for higher education management and governance“, Veleposlanstvo SAD-a u RH i Institut za društvena istraživanja u Zagrebu (suradnica, 2014.)
- 3.2. Projekt „Implementing a module from the HEISEE study program in higher education management and governance“, Veleposlanstvo SAD-a u RH i Institut za društvena istraživanja u Zagrebu (suradnica, 2015.)
- 3.3. Projektna radionica „Institutional governance and strategic management in higher education“, Sveučilište u Rijeci i Institut za visoko

- obrazovanje, Sveučilište u Georgiji, SAD (voditeljica, 2015.)
- 3.4. Projektna radionica „Institutional research and institutional effectiveness“, Sveučilište u Rijeci i Institut za visoko obrazovanje, Sveučilište u Georgiji, SAD (voditeljica, 2016.)
- 3.5. Internacionalni program cjeloživotnog učenja „Rukovođenje i strateško upravljanje u visokom obrazovanju / Governance and Strategic Management in Higher Education“ (koordinatorka i osnivačica programa, Sveučilište u Rijeci 2014. – danas.)
- 3.6. Pilot projekt Programskog ugovora, Sveučilište u Rijeci (predsjednica Povjerenstva za praćenje provedbe i koordinatorka 77 projekata i triju ciklusa stipendijskih programa, 2012. – 2015.)

#### **4. Javna funkcija**

- 4.1. Ravnateljica Zaklade Sveučilišta u Rijeci (2003. – 2008.)
- 4.2. Povjerenstvo za izradu Etičkog kodeksa Sveučilišta u Rijeci (predsjednica i urednica publikacija, 2003.- 2005.)
- 4.3. Projekt „Prihvaćenost i spoznaje o načelima znanstveno-istraživačke etike djelatnika Sveučilišta u Rijeci“ (voditeljica projekta, 2012.)
- 4.4. Projekt „Improving the Capacity of the University System to Create a Framework for Preventing Discrimination and Corruption Aimed at Improving Academic Integrity“, IPA (suradnica, 2008. – 2012.)
- 4.5. Kazališno vijeće HNK Ivana pl. Zajca (zamjenica predsjednika, 2016. - danas)
- 4.6. Nadzorni odbor Rijeka 2020, EPK (članica, 2016. - danas)
- 4.7. Odbor za akademske aktivnosti 3. Europskih sveučilišnih sportskih igara (predsjednica, 2015. – 2016.) i Izvršni odbor 3. Europskih sveučilišnih sportskih igara (članica, 2015. - 2016.)



## 2. Sveučilište i sastavnice

Sveučilište u Rijeci posebno je u kontekstu drugih sveučilišta u Republici Hrvatskoj jer ima dvojni strukturu. Sastoji se od 11 fakulteta koji imaju pravnu osobnost i 4 odjela koji tvore integrirani dio Sveučilišta. Svaka sastavnica, fakultet ili odjel, treba uživati autonomiju u upravljanju, ustroju i financijskom poslovanju te definiranju svojih strateških prioriteta jer je to ključni preduvjet motiviranog, kompetentnog i uspješnog funkcioniranja. Pored odjela, posebnu ulogu u sveučilišnom integracijskom djelovanju imaju Studentski centar i Sveučilišna knjižnica zbog servisiranja aktivnosti cijelog Sveučilišta u cilju unaprjeđenja studentskog standarda, kvalitete učenja i poučavanje te znanstveno-istraživačkog rada. Znanstveno-razvojni centri imaju dopunski integracijski potencijal na Sveučilištu u Rijeci jer predstavljaju organizacijske nukleuse interdisciplinarnih i međuinstitucijskih aktivnosti.

Sve sastavnice i ustrojbene jedinice Sveučilišta, neovisno o pravnom statusu, trebaju zajednički razvijati stav o pripadnosti Sveučilištu u Rijeci te doprinosti jačanju Sveučilišta u Rijeci kao krovne institucije u sve tri misije - na temeljima suradnje, dogovora i uzajamnog uvažavanja različitosti. Sveučilište treba skrbiti o razvoju svake sastavnice na način da podupire, povezuje, zastupa i povećava funkcionalnost i vidljivost svake sastavnice. Sveučilište posebice odjelima treba osigurati efikasniju integraciju s ciljem unaprjeđenja administrativne, financijske i organizacijske učinkovitosti. Sveučilišne znanstveno-razvojne centre treba podupirati u težnji da se pozicioniraju kao javno relevantni integrirani centri znanstvene izvrsnosti. Suradnju i povezivanje treba dodatno intenzivirati na onim područjima u kojima postoji jasni interes svih sastavnica bilo s ciljem racionalizacije poslovanja (npr. javna nabava, informatička aplikativna rješenja, analitički softveri i sl.) ili s ciljem okrupnjivanja i okupljanja zajedničkih kadrovskih i prostornih kapaciteta te opreme radi povećanja konkurentnosti u akreditiranju i provedbi novih studijskih programa, znanstvenih istraživanja i privlačenja javnih i privatnih financija (lokalni, nacionalni i EU fondovi).

*autonomija  
sastavnica u  
upravljanju, ustroju i  
financijskom  
poslovanju te  
definiranju strateških  
prioriteta*

*razvijati stav o  
pripadnosti  
Sveučilištu u Rijeci te  
doprinosti jačanju  
Sveučilišta u Rijeci*

*odjelima osigurati  
učinkovitiju  
integraciju*

*integrativni  
potencijal  
znanstveno-razvojnih  
centara*

*integrativno  
povezivanje temeljem  
zajedničkoga interesa*

Smisao integracije Sveučilišta vidim poglavito u provedbi reprezentacijskog načela participativnog upravljanja. Drugim riječima, predstavnici uprava sastavnica trebaju aktivno participirati u radu reprezentacijskih tijela koja na redovitoj mjesečnoj osnovi razmjenjuju informacije i koncipiraju zajedničke prijedloge politika koje Senat razmatra i prihvaća (*Stručno vijeće Centra za studije i Odbor za kvalitetu, Stručno vijeće Centra za znanstveno-istraživačku aktivnost, Stručno vijeće Centra za internacionalizaciju*). Predsjednici stručnih vijeća su prorektori ili pomoćnici/savjetnici rektora. Administrativna organizacija i uređenje pravnih akata trebaju biti u domeni rada *Stručnog vijeća za pravne poslove* kojeg čine pravni eksperti, glavni tajnici fakulteta i predstavnici odjela. Financijsko poslovanje treba biti koordinirano na razini *Stručnog vijeća za financije i proračun*, a tvore ga eksperti za financije i predstavnici sastavnica. U svim stručnim vijećima sudjeluju studenti.

U cilju efikasnije integracije odjela treba formirati *Koordinaciju odjela* kao koordinacijsko tijelo koje vodi prorektor za organizaciju i infrastrukturu, a koje će održavati sastanke na mjesečnoj osnovi kako bi uspješnije koncipirali i operacionalizirali interese i potrebe. Jednako tako treba formirati *Koordinaciju znanstveno–razvojnih centara*, tijelo koje vodi prorektor za znanost i internacionalizaciju s ciljem učinkovitijeg poslovanja.

Kako bi Sveučilište bolje provodilo svoju integrativnu funkciju zastupanja i servisiranja, potrebno je osnažiti rad onih službi koji pomažu servisiranju sastavnica: Centar za znanost i EU projekte, Centar za studije/Centar za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete, Centar za internacionalizaciju, Sveučilišni informatički centar, Sveučilišni savjetovanišni centar te službe za financije i javnu nabavu. Razvijati treba i one ustrojbene jedinice koje povećavaju vidljivost Sveučilišta, kao što su Studentski kulturni centar, Ured za sport, Ured za transfer tehnologije, razvoj, inovacije i intelektualno vlasništvo.

Potrebno je unaprijediti djelovanje Kampusu d.o.o. i Tehničke službe Sveučilišta s ciljem povećanja funkcionalnosti i kvalitete života i rada za sve sastavnice na Kampusu. STEP RI d.o.o. treba poduprijeti u proširivanju aktivnosti kroz inicijative vezane uz STEP RI2, kako bi uspješnije integrativno djelovao na razvoj inicijativa vezanih uz inkubaciju novih studentskih i

***integracija Sveučilišta  
kroz provedbu  
reprezentacijskog  
načela  
participativnog  
uspravljanja***

***integrativna funkcija  
Sveučilišta u  
zastupanju i  
servisiranju  
sastavnica***

sveučilišnih poduzeća te potporu poduzetničkim inicijativama. Sveučilište treba intenzivnije podupirati razvoj Zaklade Sveučilišta u Rijeci i njezine programe kroz partnersko povezivanje s lokalnim, nacionalnim i međunarodnim institucijama.

Sveučilište treba formirati međunarodno savjetodavno tijelo (*International Advisory Board*) sastavljeno od međunarodno uglednih nastavnika, znanstvenika i *lidera* u institucijama visokog obrazovanja s ciljem europskog i svjetskog pozicioniranja Sveučilišta u Rijeci.

Među integrativne zadaće Sveučilišta ubrajam posebice zadatak Sveučilišta da javno intenzivnije zastupa i promiče ekspertizu uprava, nastavnika i istraživača kroz delegiranje u intersektorska sveučilišna, lokalna, nacionalna i internacionalna tijela. Sveučilište u narednom periodu treba učiniti ključnim partnerom javnih i privatnih institucija na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i europskoj razini.

Tijela upravljanja Sveučilištem su Senat, rektor, Rektorski kolegij, Prošireni rektorski kolegij te stručna vijeća, odbori i povjerenstva. Senat, kao središnje tijelo upravljanja Sveučilištem, kojeg vodi i čiji rad koordinira rektor, donosi odluke temeljem rasprava jednakopravnih članova Senata, a u radu mu pomažu stručna vijeća, odbori i povjerenstva prethodnim raspravama i predlaganjem odluka i politika. Rektor upravlja Sveučilištem na temelju Statuta i drugih pravnih akata, uz stalnu suradnju i savjetovanje sa Senatom, Rektorskim kolegijem, Proširenim rektorskim kolegijem, stručnim kolegijem te savjetodavnim tijelima. Rektor predstavlja Sveučilište u tijelima izvan Sveučilišta i pred sveukupnom javnošću. U djelokrugu Rektorskog kolegija i Proširenog rektorskog kolegija operativno je upravljanje Sveučilištem, priprema i praćenje provedbe odluka Senata i Rektora. Stručna vijeća, odbori i povjerenstva predstavljaju reprezentacijski i integracijski upravljački potencijal Sveučilišta jer specifičnom ekspertizom omogućuju široko savjetovanje o pojedinim temama i korištenje intelektualnih potencijala Sveučilišta u rješavanju problema i donošenju odluka. Sveučilišnom savjetu treba omogućiti intenzivnije sudjelovanje u savjetodavanju i nadzoru u okvirima lokalnog i nacionalnog pozicioniranja i djelovanja Sveučilišta. Međunarodni savjetodavni odbor ima posebnu ulogu savjetovanja vezanu uz jačanje međunarodne suradnje i pozicioniranja u međunarodnom

*međunarodno  
savjetovanje*

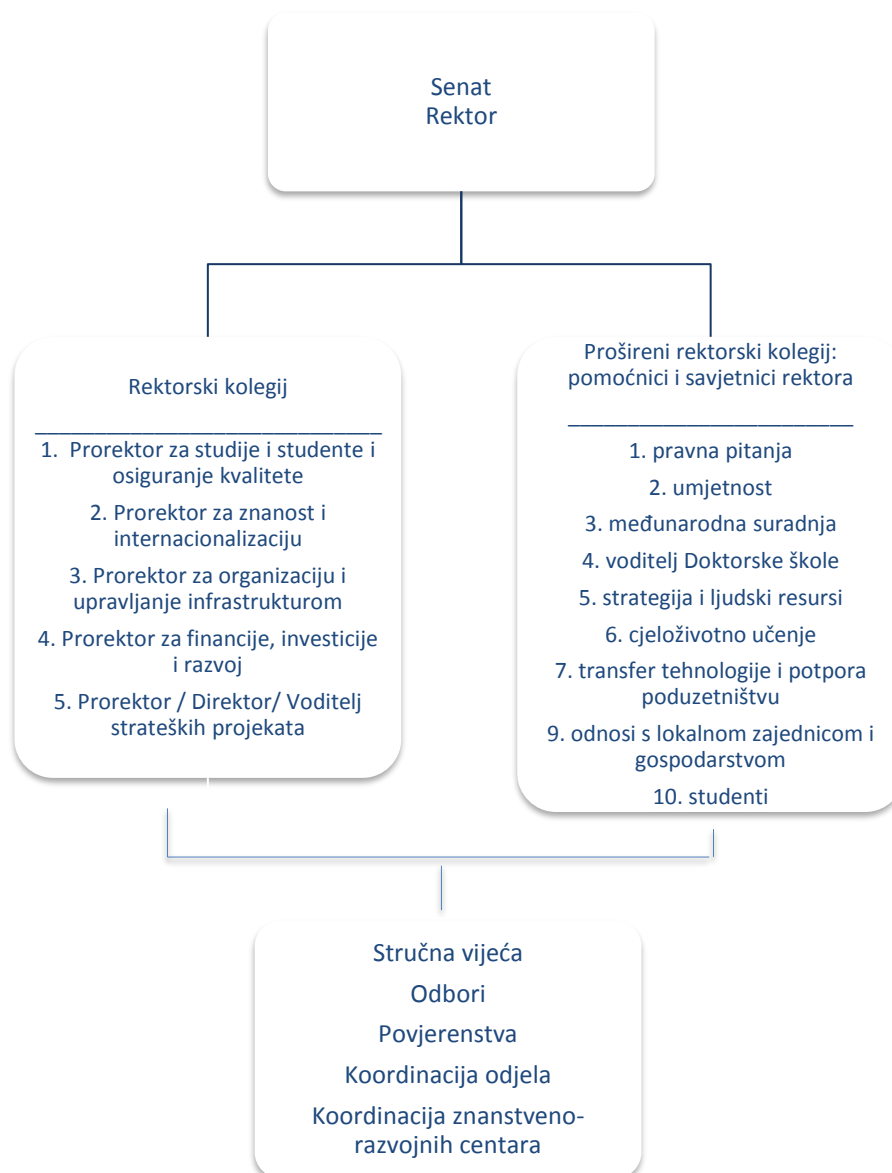
*promicanje  
sveučilišne ekspertize  
kroz intersektorska  
vijeća*

*rektor se treba  
redovito savjetovati,  
kroz javne rasprave,  
tribine i okrugle  
stolove, sa svim  
članovima  
akademske zajednice*

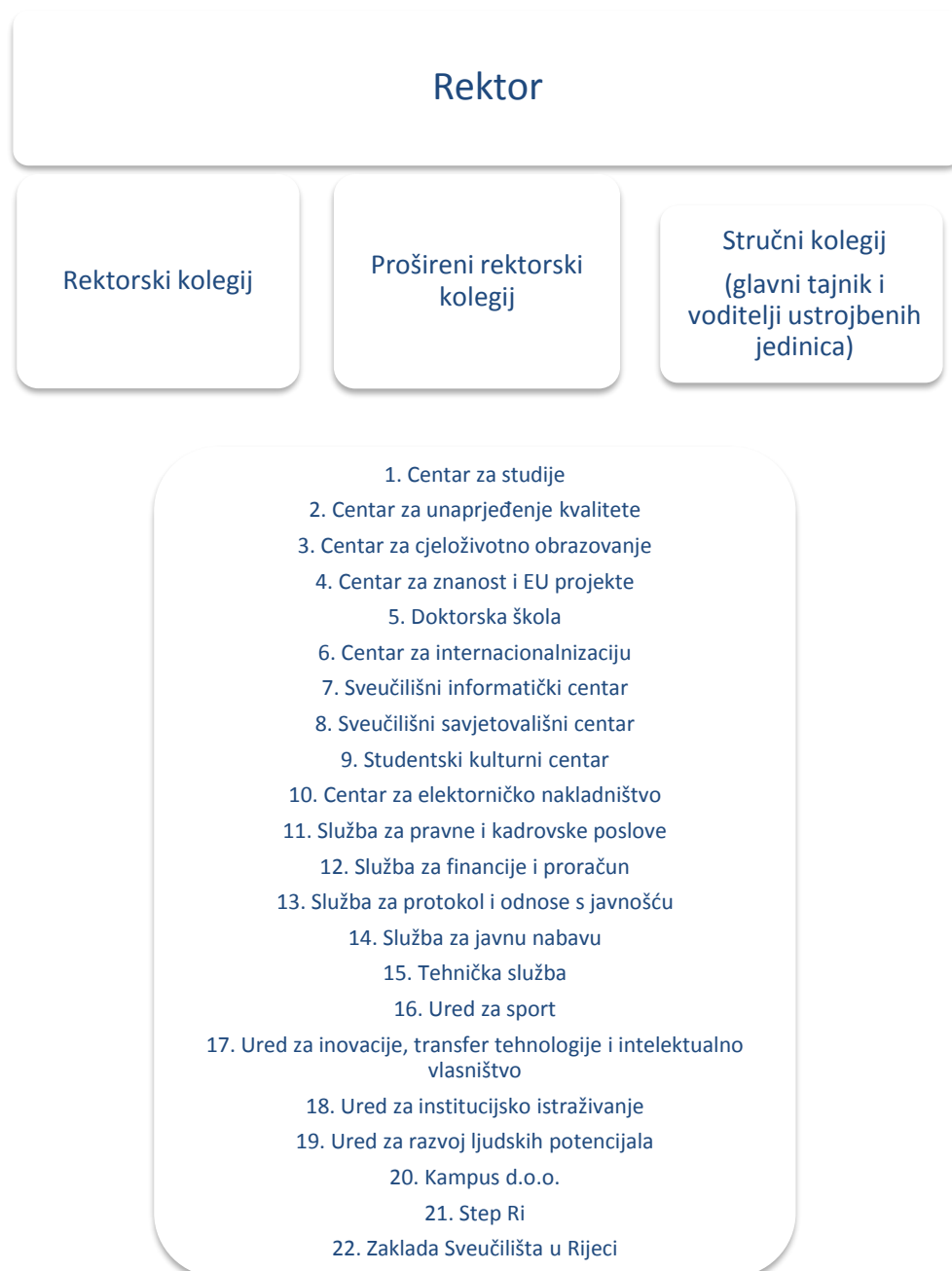
akademsom kontekstu. Rektor se treba redovito savjetovati, kroz javne rasprave, tribine i okrugle stolove, sa svim članovima akademske zajednice i zaposlenicima Sveučilišta.

*i zaposlenicima  
Sveučilišta*

### Upravljanje



## Operativno poslovanje



*Centar za studije i studente*

*Služba za pravne, kadrovske i opće poslove..odnose s javnošću (ispravljeno)*

### Savjetovanje



### **Plan aktivnosti**

- 1. Rektor i Senat će dogovoriti i omogućiti djelovanje organizacijske strukture (u dijelovima koji još nisu ustrojeni ili se mijenjaju) u što kraćem vremenu.**
- 2. Izmjenama i uređivanjem pravnih akata jasnije definirati dogovorenu organizacijsku strukturu te uloge i zadaće sveučilišnih tijela.**
- 3. Donijeti pravni akt o sistematizaciji radnih mjesta na Rektoratu s ciljem transparentnog poslovanja, povećanja dostupnosti i učinkovitosti sveučilišnih servisa svim sastavnicama (rektor i Senat).**
- 4. Usuglasiti zajedničke postavke te osigurati sredstva i provođenje projekata za učinkovitije međusobno dijeljenje informacija, usklađivanje, povezivanje i unaprjeđenje komunikacije (Share Point Portal, portfelj, mrežne stranice i dr.)**
- 5. Usuglasiti stavove i donijeti plan posebne financijske podrške sveučilišnim tijelima i integrativnim projektima kojima se povećavaju kapaciteti za povećanje kvalitete nastave, znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, studentskog standarda i organizacijske učinkovitosti na sveučilišnoj razini (rektor i Senat).**
- 6. Pokrenuti inicijativu za formiranje strateških intersektorskih tijela utemeljenih na partnerstvu Sveučilišta i jedinica lokalne uprave i samouprave (Grad, općine i gradovi Riječkog prstena te Primorsko-goranske županije) s ciljem povećanja uloge i utjecaja Sveučilišta u rješavanju problema i donošenju politika.**
- 7. Omogućiti pravne i financijske preduvjete za klstersko udruživanje ili umrežavanje sastavnica radi postizanja privremenog projektnog cilja (poslovnog, znanstveno-istraživačkog, nastavnog i slično).**
- 8. Redovito provoditi javne rasprave, tribine i okrugle stolove kako bi se sa zainteresiranim zaposlenicima Sveučilišta raspravljale relevantne sveučilišne teme .**

### 3. *Studenti u središtu obrazovnog procesa*

Obrazovanje studenata temeljni je zadatak Sveučilišta u Rijeci. Sveučilište u Rijeci promiče koncept na studente usmjerenog obrazovanja (*Student Centred Learning*).

U posljednjih je desetak godina u Europi zaživjela nova paradigma obrazovanja koja studente razumije na samo kao korisnike obrazovnog procesa već prije svega kao kompetentne i aktivne partnere. Izraz „obrazovanje/učenje usmjereno na studente“ poglavito ipak referira na organizaciju obrazovnog procesa u kojem je sadržaj nastave fokusiran na ishode učenja tj. na ono za što će studenti nakon položenog kolegija biti sposobni obavljati. Koncept referira i na druge segmente kvalitete učenja i poučavanja, učinkovitost sustava osiguranja kvalitete, studentsko predstavništvo, brigu o zapošljivosti studenata, brigu o zadovoljstvu uvjetima studiranja i slično. Sveučilište u Rijeci dobilo je priznanje Europske studentske unije (*European Students' Union*) da smo Sveučilište usmjereno studentima, na temelju sudjelovanja u pilot-projektu PASCAL, koji sam, kao član Uprave Sveučilišta, koordinirala s predstavnicima Studenskog zbora.

Studentski standard predmetom je istraživanja EUROSUDENT, koje je u RH provedeno u posljednja dva ciklusa, iako se u Europi provodi i ranije. Kao aktivna sudionica obaju istraživanja i publiciranja rezultata, svjedokom sam da europske i nacionalne politike ključnu ulogu u visokom obrazovanju pripisuju upravo studentskom standardu u najširem smislu koji obuhvaća ne samo socijalno-ekonomsku komponentu studiranja, standard participacije ili studentskog aktivizma, već i niz dodatnih okolnosti koje prate studiranje kao što su kultura, sport i širi društveni angažman. Sveučilište u Rijeci treba stoga nastaviti brinuti o

*obrazovanije  
usmjereno na  
studente*

*ishod učenja  
kvaliteta učenja i  
poučavanja,  
studentsko  
predstavništvo, briga  
o zapošljivosti  
studenata, briga o  
zadovoljstvu uvjetima  
studiranja*

*briga o studentskom  
standardu*

*dostupnost studiranja  
za ranjive i  
podzastupljene  
skupine*



socijalnoj dimenziji studiranja, omogućiti veću dostupnost studiranja za sve ranjive i podzastupljene skupine. Potrebno je unaprijediti i kontinuirano provoditi stipendijske programe za studente s invaliditetom, studente iz sustava alternative skrbi, studente lošijeg socijalno-ekonomskog statusa, studente koji su prva generacija u obitelji koja sudjeluje u sustavu visokog obrazovanja, studente roditelje i druge podzastupljene skupine. Potrebno je ukloniti i sve prepreke u visokom obrazovanju koje mogu utjecati na uspješno studiranje i završavanje studija (uklanjanje arhitektonskih barijera i osiguravanje lakšeg kretanja za studente s invaliditetom, individualni pristup, savjetovanja, sustav osobnih asistenata, sustav student-mentor i sl.). Na jednak način, kroz osiguranje individualnog pristupa, treba pristupiti i studentima koji postižu vrhunske rezultate u sportu i kulturi, kako bismo ih privukli da studiraju na Sveučilištu kroz usklađivanje svojih obveza te razvijanje dualnih karijera.

Sveučilište u Rijeci treba uvesti stabilni, dugoročni i učinkoviti sustav financijske pomoći studentima koji korespondira sa sustavnom školarina/participacija. Financijska potpora može biti u punom smislu učinkovita samo ako se provodi na nacionalnoj razini, kako sugerira i *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije RH*, te je potrebno inicirati i sudjelovati u kampanji i pregovorima vezanim uz politiku školarina i efikasniju financijsku potporu usmjerenu poglavito na neposrednu pomoć najugroženijima. Također je potrebno razmotriti prenamjenu sredstava iz državnih subvencija za prehranu i smještaj za studente koji ne ulaze u grupaciju socijalno-ekonomski depriviranih. Posebno treba voditi računa o neizravnim potporama vezanim uz studentski smještaj kroz potporu gradnji, opremi i funkcioniranju studentskog smještaja.

Prema posljednjoj analizi OECD-a (*Education at a Glance, 2014.*) vezanoj uz sustav školarina/participacija i financijske pomoći postoje četiri skupine ili modela. Optimalan je skandinavski, prema kojem, uz niske školarine, postoji i značajna financijska

***uklanjanje prepreka koje mogu utjecati na uspješno studiranje i završavanje studija***

***dualne karijere za studente koje postižu vrhunske rezultate u sportu i kulturi***

***stabilni, dugoročni i učinkovitih sustav financijske pomoći koji korespondira sa sustavom školarina/participacija***

potpora za studente. Drugi model uključuje sustav visokih školarina, ali i značajnu financijsku pomoć (Velika, Britanija, Nizozemska, SAD, Australija). Treći je model niskih školarina, ali i niskih financijskih potpora (Austrija, Francuska, Belgija, Irska, Češka Republika i dr.). Najmanje dobar za studentski standard onaj je model u kojem su školarine visoke, a nema financijske pomoći (Japan, Koreja, Čile).

Sveučilište u Rijeci treba težiti optimalnom modelu, ali provoditi model koji je provediv u postojećim okolnostima.

Školarine/participacije za redovite studente ne treba povećavati. Treba, međutim, poticati uvođenje mehanizama financijske pomoći na nacionalnoj razini i ne dopustiti da se financijski rezovi u viskom obrazovanju preliju na teret studenata u obliku povećanja školarina/participacija. Jednako tako nije prihvatljiv izostanak nacionalne regulative koja ograničava povećanje školarina/participacija u RH jer izaziva nestabilnost i nesigurnost kod studenata. U nedostatnosti nacionalnih mjera Sveučilište se treba profilirati kao visokoškolska institucija koja ima razvijene mehanizme financijske potpore. Pritom, bespovratne stipendije trebaju biti poglavito namijenjene po principu potrebe, a kreditiranje za deficitarna i razvojna mjesta. Sustav kreditiranja na Sveučilištu Rijeci treba učiniti prihvatljivijim studentima na način da se isključi institut jamstva na način kako je to bilo do sada te da se usmjeri poglavito na STEM područje. Kao alternativu predlažem da javne ili privatne institucije koje su zainteresirane za stručni profil koji nakon završetka studija namjeravaju zaposliti ugovorno preuzmu jamstvo te da studenti, nakon osiguranog zapošljavanja, vraćaju kredit. Ovaj mehanizam može djelomično nadoknaditi još uvijek nedovoljno funkcionalni mehanizam stipendija iz gospodarstva. Svakako se stipendijski programi trebaju razvijati i za deficitarna područja, jednako kao što kreditiranje mora biti dostupno i studentima iz drugih područja. Potrebno je unaprijediti sustav nagrađivanja izvrsnih studenata. Sustav stipendija za izvrsnost treba zadržati na postojećoj razini

*ne dopustiti da se  
financijski rezovi u  
visokom obrazovanju  
preliju na teret  
studenata u obliku  
povećanja školarina/  
participacija*

*Sveučilište se treba  
profilirati kao  
visokoškolska  
institucija koja ima  
razvijene mehanizme  
financijske potpore*

*bespovratne  
stipendije po principu  
potrebe  
unaprijediti*

*kreditiranje kroz  
rasterećenje  
studenata od instituta  
jamstva*

te financijski povećati u skladu s mogućnostima Sveučilišta. Sveučilište u Rijeci treba unaprijediti sustav nagrađivanja studenata koji pokazuju iznimne znanstvene rezultate na svim razinama s naglaskom na diplomatske i poslijediplomske studije (u obliku priznanja, novčanih nagrada, ali posebice stvaranja mogućnosti za mobilnost i zapošljavanje na Sveučilištu). Sustav potpore izvrsnima treba uključivati i druge indirektnu potpore, i to kroz mogućnosti dopunskog obrazovanja i usavršavanja (cjeloživotni programi, drugi studiji na Sveučilištu), mogućnost dodatnog rada s tutorima (*tutorials*), pomoć u nalaženju zaposlenja i druge akademske beneficije koje Sveučilište može osigurati.

Posebnu pozornost treba posvetiti izvanrednim studentima. Potrebno je uvesti različite stupnjeve školarina/participacija za ovu kategoriju studenata. Za izvanredne studente koji su lošoj socijalno-ekonomskoj situaciji (unatoč poslu kojega obavljaju) treba osigurati stipendije. Za izvanredne studente koji imaju odgovarajuće uvjete života i primanja mogu se uvesti i više školarine/participacije. Naime, u kontekstu povećanja konkurentnosti u okružju sa sve većim brojem privatnih sveučilišta i visokih škola, čija ponuda obrazovnih programa uključuje visoke školarine, potrebno je omogućiti da zainteresirani studenti koji se iz bilo kojih razloga nisu upisali kao redoviti mogu studirati na Sveučilištu Rijeci uz bolje uvjete nego na privatnim učilištima. Gradacija školarina/participacija za izvanredne i internacionalne studente može biti i kompleksnija uz uvažavanje njihovosocijalno-ekonomskog statusa. Iznimno je važno da ova mogućnost ne dovede do smanjivanja kvota za redovite studente, zbog čega treba razviti kontrolne mehanizme. Svi stipendijski i kreditni programi moraju biti na raspolaganju studentima prije upisa na Sveučilište, a studenti koji ispunjavaju uvjete trebali bi imati mogućnost zadržavanja dodijeljenih prava tijekom studija, jer jedino tako mogu privlačiti studente

***stipendijski programi  
za deficitarna  
područja***

***nagrađivanje izvrsnih  
studenata***

***direktne i indirektnu  
potpore za znanstvenu  
izvrsnost studenata***

***stipendije za  
izvanredne studente***

***gradacija  
školarina/participacija  
za izvanredne i  
internacionalne  
studente***

***Stipendijski i kreditni  
programi moraju biti  
na raspolaganju  
studentima prije upisa***

istovremeno im osiguravajući stabilnost tijekom cijelog perioda studiranja.

Sveučilište treba kontinuirano provoditi aktivnosti povećanja broja studenta (u okvirima kapaciteta koji ne narušavaju kvalitetu) te biti svjesno da privlačenje studenata ovisi, osim o profilu i kvaliteti studija, o dodatnim okolnostima studiranja kao što su privlačnost Rijeke kao grada u kojem je poželjno studirati, kulturnim i sportskim kapacitetima te drugim društvenim okolnostima. Potrebno je u svim segmentima sudjelovati na povećanju privlačnosti Sveučilišta, grada Rijeke i PGŽ-a za dulji studijski boravak potencijalnih studenata iz Hrvatske i inozemstva. To posebice uključuje razvoj kapaciteta i servisa za informiranje i smještaj studenata, kao i druge pogodnosti vezane uz život i studiranje u Rijeci. Imajući u vidu demografska kretanja, koja će negativno kulminirati 2021. godine, kada će broj potencijalnih studenta biti za petinu manji od 2012. godine, potrebno je razvijati mehanizme privlačenja starijih i inozemnih studenata.

Potrebno je podupirati sustav studentskog predstavništva, poglavito kroz daljnju dobru suradnju sa Studentskim zborom na potpori i razvoju zajedničkih projekta.

Posebno je potrebno podupirati rad Studentskog centra kao stožerne institucije koja skrbi o studentskom standardu. Potrebno je uvesti gradiranje cijena smještaja na način da se omogući niža cijena za studente slabijeg socijalno-ekonomskog statusa, a viša za strane studente, kako bi se optimalno zadovoljila socijalna dimenzija, ali i samoodrživost poslovanja Studentskog centra.

*aktivnosti povećanja  
broja studenata*

*privlačnost Rijeke kao  
grada u kojem je  
poželjno studirati*

*podupirati studentsko  
predstavništvo*

***Plan aktivnosti***

1. *I dalje provoditi i unaprjeđivati paradigmu sveučilišta usmjerenog na studente u svim segmentima koji definiraju ovaj pojam (kvaliteta nastave, zapošljivost, studentsko predstavništvo, sudjelovanje u sveučilišnim tijelima i dr.)*
2. *Kontinuirano pratiti i unaprjeđivati socijalnu dimenziju studiranja i povećavati dostupnost i završnost ranjivih i podzastupljenih skupina studenata.*
3. *Razvijati pravednost u sustavu učenja i poučavanja koja uključuje uklanjanje prepreka uspješnom završavanju studija za ranjive i podzastupljene skupine.*
4. *Razvijati sustav studentskog standarda s ciljem postizanja optimalne ravnoteže između školarina i financijske potpore (prema skandinavskom modelu).*
5. *Ne povećavati školarine/participacije niti smanjivati kvote za redovite studente.*
  6. *Izmijeniti odnos školarina i financijske potpore za izvanredne studente uvođenjem gradiranog sustava koji status izvanrednog studenta promatra s jedne strane kao socijalnu, a s druge strane kao razvojnu kategoriju.*
7. *Uspostaviti unaprijeđen, stabilan i siguran sustav financijskih potpora koje su studentima dostupne prije upisa i koje osiguravaju stabilnost i sigurnost pod uvjetom da student ispuni uvjete.*
8. *Unaprijediti sustav studentskih kredita na način da budu komplementarni stipendijama iz gospodarstva te poboljšati uvjete kreditiranja za studente.*
9. *Unaprijediti sustav stipendiranja i nagrađivanja izvrsnih studenata kroz dodatne izravne i neizravne potpore.*
10. *Osigurati individualni pristup studiranju za posebno ranjive skupine studenata uz dodatne izravne i neizravne potpore (savjetovanje, osobni asistenti, studentimentori), ali i za studente koji postižu vrhunske rezultate u izvannastavnim aktivnostima (sport, kultura i dr.).*
  11. *Poticati razvoj dualnih karijera studenata.*
12. *Razvijati one komponente života u Rijeci i studiranja na Sveučilištu u Rijeci (kultura, sport, društvena događanja, smještaj, studentski servisi i sl.) koje će privući studente iz RH i inozemstva i poboljšati kvalitetu života.*
13. *Podupirati rad Studentskog centra kao stožerne institucije vezane uz studentski standard.*
14. *Redovito provoditi ispitivanja zadovoljstva studenata te unaprjeđivati sustav sukladno rezultatima.*

### 3. Ljudski potencijali: nastavnici, istraživači, nenastavno osoblje

<p>Ljudi su ključni činitelj uspješnosti bilo koje institucije, projekta ili poduhvata. Infrastruktura i procedure su prazne i nemaju svrhu ako u njima ne sudjeluju ili njima ne upravljaju zadovoljni zaposlenici. No, čak i neovisno o učinkovitosti poticajnog okruženja, međusobno uvažavanje i solidarnost po sebi su vrijednost dobre institucije. Samo zadovoljni i motivirani nastavnici, istraživači i zaposlenici u stručnim službama stvaraju stabilno i razvojno poticajno okruženje, koje je jedino prihvatljivo Sveučilištu u Rijeci.. Pritom, posebno treba razvijati stav pripadnosti prema sastavnicama i Sveučilištu u Rijeci, zaštititi dignitet akademske profesije, ali i osjećaj odgovornosti prema instituciji.</p> <p>Sveučilište treba osigurati nastavnicima mogućnost kontinuiranog usavršavanja za rad u visokoškolskom obrazovanju. Zaposlenicima u stručnim službama treba osigurati kontinuirano informiranje i usavršavanje kompetencija u područjima kojima se bave, uključivo poticanje razmjena u programu ERASMUS. Istraživačima, koji se kontinuirano usavršavaju, potrebno je osigurati uvjete za relevantno usavršavanje (potpora mobilnosti, usavršavanje u upravljanju projektnim ciklusima i dr.). Naposljetku, čelnicima treba osigurati mogućnost usavršavanja u strateškom upravljanju, institucijskom istraživanju i donošenju informiranih odluka. U sustavu koji tendira internacionalizaciji svima treba omogućiti kontinuirano usavršavanje jezičnih kompetencija.</p> <p>Sveučilište treba osigurati kompetentnost svojih nastavnika, znanstvenika i nenastavnog osoblja kroz primjenu pravednih i transparentnih proceseazapošljavanja i profesionalnog razvoja svojih zaposlenika.</p> <p>Potrebno je unaprijediti sustav prepoznavanja pojedinaca koji posebno doprinose instituciji kroz sustav nagrađivanja nastavnika, istraživača i nenastavnog osoblja. Ako postoje financijske i organizacijske mogućnosti, treba uvesti i stimulativne dodatke na plaću. Posebno treba voditi brigu o istaknutim nastavnicima i znanstvenicima koji su osobito doprinijeli Sveučilištu te mu posvetili ivot i karijeru i osigurati im mogućnost nastavka kontinuiranog</p>	<p><i>učinkovitost poticajnog okruženja</i></p> <p><i>međusobno uvažavanje i solidarnost</i></p> <p><i>mogućnost kontinuiranog usavršavanja za obavljanje radnih zadaća</i></p> <p><i>pravedni i transparentni procesi zapošljavanja i razvoja zaposlenika</i></p> <p><i>nagrađivanje zaslužnih nastavnika, istraživača i nenastavnog osoblja</i></p>
--	---

djelovanja na Sveučilištu nakon umirovljenja, posebice ako postoji interes sastavnice i potreba za ekspertizom.

Posebnu brigu treba posvetiti razvoju znanstvenih karijera mladih istraživača. Udio asistenata i novaka u nastavnom osoblju opada nakon 2010. godine (43) i iznosi 38. U tom segmentu treba razviti financijske i organizacijske mehanizme zadržavanja osobito kvalitetnih istraživača i privlačiti druge iz inozemstva osiguravajući otvorenost zapošljavanja u istraživačkom prostoru kroz platformu EURAXESS. Potrebno je osnovati Ured za razvoj ljudskih potencijala.

Potrebno je, na temelju strateškog upravljanja i planiranja, razvijati kadrovske resurse na način da se održi povoljan omjer nastavnika istudenata (poželjno 1:15) i uvede održiv omjer nastavnika i istraživača prema zaposlenima u stručnim službama, od sadašnjih 1:1,5 (1145:767) na 1:1,3. Broj nastavnika u znanstveno-nastavnom zvanju ukazuje na podjednak broj profesora u višim zvanjima u odnosu na docente i asistente: 149 je redovitih profesora u trajnom zvanju, 106 redovitih profesora, 151 izvanredna profesora, 238 docenta i 221 asistent. Potrebno je uvesti jasne, jednostavne i učinkovite standarde opterećenja, redefinirati mehanizme određivanja strukture radnog vremena i radnih zadaća te razraditi zaštitne mehanizme opterećenja visokoškolskih nastavnika i istraživača po pojedinim segmentima radnih obaveza. Na transparentan način potrebno je definirati standard kadrovske strukture prema prioritetima te tome prilagoditi politiku zapošljavanja. Radi povećavanja kapaciteta za nastavu, istraživanje i stručni rad potrebno je razmotriti mogućnosti institucijskog umrežavanja (zajednički studijski programi, sustav interne mobilnosti studenta i zajedničkih izbornih predmeta), stvaranja istraživačkih klastera ili privremenih specijalističkih stručnih timova vezanih za pojedine projekte.

Potrebno je i na druge načine osigurati kreativne uvjete za rad (dječji vrtić, muzej prirodoslovlja, urbani vrt, dostupnost korištenja teretane u SC-u, mogućnosti druženja izvan radnog vremena kroz plesne tečajeve, programe rekreacije i sl.). Posebice treba voditi brigu o poticanju unutrašnje komunikacije i participacije zaposlenika. Redovito treba provoditi istraživanja zadovoljstva radom te unaprjeđivati sustav u smjeru ukazanih nedostataka.

*razvoj znanstvenih karijera mladih istraživača*

*Ured za razvoj ljudskih potencijala*

*povoljan omjer nastavnika i studenata i održiv omjer*

*nastavnika i istraživača i zaposlenih u stručnim službama*

*povećavanje kapaciteta za nastavu, istraživanje i stručni rad kroz institucijsko umrežavanje*

*istraživanje zadovoljstva nastavnika, istraživača i nenastavnog osoblja*

### ***Plan aktivnosti***

- 1. Razvijati poticajno okruženje za rad, a prije svega osigurati mogućnost kontinuiranog usavršavanja za rad u visokoškolskom obrazovanju, znanosti i stručnim službama.***
- 2. Primjenjivati pravedne i transparentne procese zapošljavanja i razvoja svojih zaposlenika i time osigurati kompetentnost svojih nastavnika, znanstvenika i nenastavnog osoblja .***
- 3. Na transparentan način definirati standard kadrovske strukture, utvrditi prioritete te tome prilagoditi politiku zapošljavanja (u kontekstu nastavnog i nenastavnog osoblja, prema znanstvenim područjima, prema interesu studenata, prema istraživačkim rezultatima, prema potrebama društva i sl.)***
- 4. Osnovati Ured za razvoj ljudskih potencijala sa zadaćom praćenja i razvijanja karijera. Razvijati znanstvene karijere mladih istraživača kroz podršku Uredu za suradnju mladih istraživača. Osigurati financijske i materijalne uvjete za sprječavanje odljeva mozgova.***
- 5. Unaprijediti sustav prepoznavanja pojedinaca koji posebno doprinose instituciji kroz sustav izravnog i neizravnog nagrađivanja nastavnika, istraživača i nenastavnog osoblja.***
- 6. Potrebno je osigurati mehanizme zadržavanja u sustavu istaknutih nastavnika i znanstvenika koji su osobito doprinijeli Sveučilištu i nakon zakonskog roka za umirovljenje.***
- 7. Razvijati stav pripadnosti sastavnicama i Sveučilištu u Rijeci, zaštititi dignitet akademske profesije, ali i osjećaj odgovornosti prema instituciji.***
- 8. Redovito treba provoditi istraživanja zadovoljstva radom te unaprjeđivati sustav u smjeru ukazanih nedostataka. Poticati unutrašnju komunikaciju i participaciju zaposlenika.***



#### 4. Studijski programi i kultura kvalitete

Trendovi u Europskom prostoru visokog obrazovanja identificirani su tijekom Ministarske konferencije u Yerevanu 2015. godine i koncipirani u priopćenju *Yerevan Ministerial Communiqué* kroz zaključke o provedbi reforme. Napredak u Europskom prostoru visokog obrazovanja (*European Higher Education Area*) detektiran je u implementaciji triju obrazovnih ciklusa, uvođenju dodatka diplomi, uvođenju sustava ECTS-bodova i sustava osiguranja kvalitete te usvajanje novih reformskih koncepata na razini politika. Institucije postaju sve aktivnije u međunarodnom kontekstu, otvoren je dijalog sa svijetom te povećana mobilnost studenata i osoblja. Pozitivno je ocijenjeno i donošenje novih *Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja* (ESG, 2015.) i novog *Vodiča za korisnike ECTS-a* (*ECTS Users' Guide*, 2015.). Istodobno, u posljednjim dokumentima Europske sveučilišne asocijacije (*European University Association: The 2015 Report on the Implementation of the Bologna Process; Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities; EHEA country national reports, 2015*); *EUA: Trends 2015 report*) jasno je identificirano povećanje uključenosti studenata u inicijative vezane uz zajednicu i razvijanje praktičnih vještina, uključivanje vanjskih dionika u temeljne institucijske aktivnosti, povećano korištenje IKT-a, prihvaćanje strateškog značaja internacionalizacije. U svim navedenim aktivnostima prepoznajem usklađenost Sveučilišta s europskim trendovima.

Međutim, izazovi su još uvijek brojni, kako za Europu tako i za Sveučilište u Rijeci. Ciljevi reforme još uvijek nisu u potpunosti shvaćeni, reforma se provodi birokratski i površno uz nedovoljnu uključenost akademske zajednice. Postoji jaz između politika i institucijskih postignuća: a) nacionalni kvalifikacijski okviri nisu uspjeli mobilizirati i uključiti akademske zajednice, unatoč formalnom i institucijskom prihvaćanju, b) združeni programi nisu uspjeli zaživjeti i ispuniti zahtjeve sustava

**pozitivni trendovi u  
Europskom prostoru  
visokog obrazovanja**

**ciljevi reforme nisu u  
potpunosti shvaćeni,  
reforma se provodi  
birokratski i površno, uz  
nedovoljnu uključenost  
akademske zajednice**

**kontinuirano opadanje  
broja studenata u istočnoj  
i južnoj Europi zbog**

vanjskog osiguranja kvalitete, c) primjena koncepta ishoda učenja i ECTS-a nisu u potpunosti zaživjeli.

Dodatni izazov predstavlja kontinuirano opadanje broja studenata u istočnoj i južnoj Europi zbog ekonomskih i demografskih trendova. Povećana je sklonost stručnom obrazovanju zbog straha od nezapošljivosti. Mijenja se struktura studenata, sve su češće institucijske inicijative vezane uz povećanje različitosti studentskog tijela (strani studenti, stariji studenti, podzastupljeni, studenti koji ne ispunjavaju standardne ulazne zahtjeve). Studenti otvoreno iskazuju interes za internacionalizaciju i korištenje IKT-a, razvijanje praktičnih kompetencija i transverzalnih vještina te fleksibilne individualne putove učenja.

Veliki izazov za javna sveučilišta i obrazovnu misiju institucija i akademske principe predstavlja i komercijalizacija visokog obrazovanja (*marketisation*), zamagljivanje granice između privatnih i javnih institucija zbog financijskih rezova i jačanja privatnih inicijativa, ulazak profitnih kompanija u institucije visokog obrazovanja te druge vidljive i manje vidljive forme komercijalizacije.

*Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije RH* naglašava potrebu stalnog unaprjeđenja studijskih programa, usklađivanje s društvenim i gospodarskim potrebama, jasno definiranje ishoda učenja, ECTS-sustava, razvoj inovativnih pristupa izvođenju studijskih programa, praćenje zadovoljstva studenata i nastavnika, uklanjanje prepreka uspješnom studiranju i kroz razvijanje financijskih mehanizama za povećanje dostupnosti visokog obrazovanja. *Strategija Sveučilišta u Rijeci* u poglavlju *Obrazovanje* gotovo u potpunosti slijedi nacionalne mjere ističući dodatno potrebu unapređenja kvalitete studijskih programa, učinkovitosti sustava učenja i poučavanja, internacionalizaciju te socijalnu dimenziju obrazovanja.

S obzirom na to da je obrazovanje temeljena aktivnost institucija visokog obrazovanja potrebno je daljnje razvijanje kulture kvalitete te podizanja relevantnosti učenja i poučavanja na razinu značaja znanstvenog istraživanja. Samo tako moguće je zadržati i povećati broj studenata sa sadašnjih 16 711 na preddiplomskim i diplomskim studijima i zaustaviti stanoviti silazni trend. Dok na preddiplomskoj razini i unutar integriranih

*ekonomskih i demografskih trendova*

*društveni kontekst u kojemu se zamagljuju granice između privatnih i javnih institucija*

*obrazovanje kao temeljna aktivnost i strateški prioritet*

*razvijanje kulture kvalitete te podizanja relevantnosti učenja i poučavanja na razinu značaja znanstvenog istraživanja*

studija studira najveći broj studenta (10 388), potrebno je povećavati broj studenta na diplomskim studijima (3458), ali i na poslijediplomskim studijima (1098). Studijske programe, kojih je trenutno 161 u sva tri ciklusa, potrebno je kontinuirano unaprjeđivati kako bismo studentima omogućili razvoj kompetencija koje su vezane uz njihove osobne interese i društvene potrebe, a proces učenja i poučavanja učiniti učinkovitijim i primjerenijim novim generacijama kroz upotrebu IKT-a. Ishodi učenja, kao i studentsko opterećenje, trebaju biti transparentno opisani. Kako bi se nova paradigma obrazovanja mogla primjenjivati, potrebno je osigurati kontinuirane mogućnosti usavršavanja nastavnika. Koncept na studente usmjerenog obrazovanja uključuje i fleksibilne puteve učenja (prepoznavanje i vrednovanje kompetencija stečenih izvan studijskog programa), ali i uključivanje studenata i drugih dionika u definiranje studijskih programa i sustava osiguranja kvalitete. Potrebno je daljnje unaprjeđenje sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete u skladu s novim europskim smjernicama i standardima te razvijanje novih instrumenata sustava osiguranja kvalitete (*peer review*).

Suvremena paradigma u visokom obrazovanju zahtjeva brigu sveučilišta o zapošljivosti završenih studenata, odnosno brigu o povećanju mogućnosti za zapošljavanje i samo-zapošljavanje kroz stjecanje primjerenih ishoda učenja i kompetencija. U tom cilju Sveučilište treba inicirati i razvijati dijaloge s poslodavcima, razvijati sustav znanstveno-nastavnih, nastavnih i stručnih baza te težiti ravnoteži teorijskih i praktičnih komponenti u studijskim programima, vještinama inovativnosti i poduzetnosti, usklađeno s mogućnostima i naravi pojedinog studijskog programa.

Internacionalizacija je ključan instrument povećanja kvalitete visokoškolskog obrazovanja, stjecanja kompetencija i povećanja poslovnih šansi studenata. Upravo zato potrebno je poticati inkluzivnost i fleksibilnost unutar studijskih programa kako bismo odgovorili na razne izazove koji nastaju zbog migracijskih i demografskih promjena. Iako je odlazna i dolazna mobilnost u kontinuiranom rastu (500 u 2016. godini), udio internacionalnih studenata u ukupnom broju studenta manji je od 1 %. Stoga, povećanje internacionalne mobilnosti studenata, ali i

*povećati broj studenata na diplomskim i poslijediplomskim studijima*

*unaprijediti studijske programe*

*razvijati inovativne pristupe izvođenju studijskih programa*

*fleksibilni putevi učenja: prepoznavanje i vrednovanje kompetencija stečenih izvan studijskog programa*

*briga o povećanju mogućnosti za zapošljavanje i samo-zapošljavanje*

*ravnoteža teorijskih i praktičnih komponenti u studijskim programima*

nastavnika, nužno je u smislu unaprjeđenja mehanizama promjena i otvorenosti Sveučilišta.

Razvijanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja treba biti prioritet Sveučilišta u Rijeci. Potrebno je povećati dostupnost visokog obrazovanja podzastupljenim i ranjivim skupinama, uklanjati prepreke ulazu ali i uspješnom završavanju studija (arhitektonske i proceduralne) te razvijati sustave financijske pomoći i individualnog pristupa.

Politike vezane uz učenje i poučavanje moraju se temeljiti na sustavnim institucijskim istraživanjima, moraju biti utemeljene na kvantitativnim i kvalitativnim analizama podataka i procjenama utjecaja i rizika. Unaprjeđenje kvalitete studiranja zahtijeva unaprjeđenje opreme, biblioteka, centara za učenje i potporu studentima, zajedničkih prostora za učenje i savjetovanje studenata. Potrebno je osigurati vertikalnu i horizontalnu mobilnost kroz programe premošćivanja i nadoknade kompetencija, ali i stjecanje kompetencija kroz aktivnosti koje organiziraju sami studenti, volontiranje, učenje utemeljeno na zalaganju u zajednici (*academic service learning*). Potrebno je poticati interdisciplinarnost i/ili multidisciplinarnost, osigurati internu mobilnost studenta te druge potporne institucijske mehanizme.

*internacionalizacija je ključan instrument povećanja kvalitete razvijanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja*

*politike vezane uz učenje i poučavanje utemeljene na sustavnim institucijskim istraživanjima*

*unaprijediti uvjete za učenje i poučavanje (literatura, oprema, zajednički prostori za učenje)*

## **Plan aktivnosti**

- 1. Pratiti ostvarivanje zacrtanih indikatora kvalitete (ESG) i definirati specifične razvojne ciljeve sastavnica i Sveučilišta. Osigurati pomoć sastavnicama u svim postupcima sustava osiguranja kvalitete (unutrašnja i vanjska prosudba, tematska vrednovanja, reakreditacija).**
- 2. Razvijati i pokretati nove studijske programe te strateški povećavati kapacitete u područjima u kojima postoji interes domaćih i stranih studenta, ali i u deficitarnim zanimanjima.**
- 3. U postupku izrade i periodične revizije studijskih programa voditi računa o transparentno i jasno opisanim ishodima učenja, vrednovanju i verifikaciji ishoda učenja te kvalifikacijama u skladu s NKO-om.**
- 4. Isticati važnost praktičnih kompetencija na svim razinama studijskih programa Sveučilišta u Rijeci. Razviti politiku osnaživanja nastavnih baza te definirati institucijske modele za provedbu i održavanje praktičnog rada kojim bi se studentima omogućilo efikasnije stjecanje stručnih kompetencija.**
- 5. Kontinuirano uklanjati prepreke uspješnom studiranju i pratiti uspješnost završavanja uz smanjivanje stope odustajanja ili produljivanja trajanja studija.**
- 6. Poticati studente na preuzimanje aktivne uloge u ostvarivanju procesa učenja (kroz sustav fleksibilizacije, volontiranje i sl.).**
- 7. Razvijati sustav individualiziranog odnosa prema ranjivim skupinama.**
- 8. Razvijati sustav podrške studentima, osigurati dostatne i lako dostupne resurse za učenje i podršku studentima: e-učenje, savjetovanje, bibliotečna građa, praćenje zadovoljstva studenata, model student-mentor i/ili nastavnik-mentor te, prema potrebi, posebne programe nadoknade kompetencija i demonstrature.**
- 9. Razvijati sustav podrške nastavnicima kroz poboljšanje odnosa akademskog i administrativnog osoblja. Provoditi kontinuiranu edukaciju nastavnika s ciljem unaprjeđivanja postupaka vrednovanja i ocjenjivanja usklađenih s očekivanim ishodima učenja.**
- 10. Redovito pratiti zadovoljstvo nastavnika i unaprijediti sustav nagrađivanja nastavnika.**

## 5. Znanstveno-istraživački i umjetnički rad

Europska je komisija 2000. godine osnovala Europski istraživački prostor (*European Research Area, ERA*) s ciljem konsolidiranja i strukturiranja europskih istraživačkih politika i povećanja internacionalne konkurentnosti, a od 2007. godine snažnije pokreće inicijative (*Green Paper on ERA, Ljubljana Process*) s ciljem prevladavanja rascjepkanosti i izgradnje snažnog europskog istraživačkog prostora. U svim kasnijim dokumentima EU-a, a posebice u strategiji Europske komisije iz 2010. godine (*Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*) te deriviranim dokumentima (*Europe 2020: Flagship Initiative Innovation Union; Europe 2020: Digital Agenda for Europe*) naglašava se nužna povezanost obrazovanja, istraživanja i inovacija. Radi realizacije ciljeva Strategije *Europe 2020* ustanovljeni su financijski alati (*Cohesion Fund, European Regional Development Fund, European Social Fund, European Maritime and Fisheries Fund, Creative Europe Framework* i drugi).

U priopćenju ERA-e iz 2012. godine definirani su ključni europski prioriteti u području istraživanja: (i) učinkovitiji nacionalni istraživački sustavi; (ii) optimalna transnacionalna suradnja i natjecanje; (iii) otvoreno tržište rada za istraživače; (iv) rodna ravnopravnost i rodno osviještena politika u istraživanju; (v) optimalno kruženje i prijenos znanstvenih spoznaja. Vijeće za konkurentnost EU-a 2015. godine usvojilo je *ERA Roadmap* koji identificira ključne provedbene prioritete koje zemlje članice trebaju provoditi, a koji pored navedenih uključuju: (vi) zajedničko suočavanje s velikim izazovima; (vii) optimalnu uporabu javnih ulaganja u istraživačku infrastrukturu; (viii) promicanje otvorenog pristupa znanstvenim publikacijama i internacionalnu suradnju.

Nastavno na navedene dokumente u *Strategiji obrazovanja, znanosti tehnologije RH* naveden je niz ciljeva između kojih: brzo pokretanje promjena u sustavu visokog obrazovanja i znanosti, poticanje međunarodno kompetitivnih javnih istraživačkih institucija, stvaranje okružja koje omogućuje i potiče interakcijske i transferne mehanizme

**prevladavanje  
rascjepkanosti i izgradnje  
snažnog europskog  
istraživačkog prostora**

**povezanost obrazovanja,  
istraživanja i inovacija**

**korištenje EU fondova**

**ključni europski i hrvatski  
prioriteti u području  
istraživanja**

suradnje istraživača s gospodarstvom i društvenim djelatnostima, uključivanje u procese pametne specijalizacije, povezivanje istraživačke i inovacijske infrastrukture s europskom, rast ulaganja u istraživanje. Na tragu europske i nacionalne strategije Sveučilište u Rijeci u prethodnim se rektorskim mandatima pozicioniralo kao istraživačko sveučilište. *Strategija Sveučilišta u Rijeci* gotovo u potpunosti slijedi strateške ciljeve i zadatke definirane u *Europa 2020* i u *Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije RH*. Štoviše, Sveučilište je 2009. pristupilo implementaciji *Povelje i Kodeksa* kroz *Strategiju ljudskih resursa za istraživanje (Human Resource Strategy for Researches)*. Sveučilište je 2010. godine dobilo potvrdu Europske komisije za izvrsnost u istraživanju - *HR Excellence in Research*, čime se potvrđuje usmjerenost Sveučilišta prema europskim prioritetima, ciljevima i vrijednostima u domeni znanstvenog istraživanja.

Ključna aktivnost uprave Sveučilišta jest jačanje ljudskih potencijala za istraživanje i inovacije kroz poboljšanje financiranja, stvaranje atraktivnog istraživačkog okruženja te privlačenje interesa međunarodno kompetitivnih istraživača. Upravo stoga potrebno je kontinuirano utjecati na unaprjeđenje javnog sustava financiranja istraživačkog i umjetničkog rada te poticati ulaganja poslovnog i društvenog sektora u istraživanje i razvoj. Potrebno je povećati kapacitete za vanjsko financiranje znanstvenog i umjetničkog rada i vođenje projekata (EU fondovi). Za samo 3 od 43 dobivena EU projekta službe Rektorata bile su u mogućnosti pružiti kadrovsku potporu.

Potrebno je kontinuirano stvarati nove znanstvene i umjetničke vrijednosti kroz znanstvene publikacije i umjetničke radove te projektne aktivnosti kombinacijom otvorenih *shema (science-driven, bottom up researches)* sa *shemama* u kojima se poziva na istraživanja s unaprijed određenim očekivanjima (*impact driven, top-down researches*) te kombinacijom fundamentalnih i primijenjenih istraživanja. U bazi SCOPUS objavljeno je 562 rada ili 0,65 po istraživaču. Uvažavajući razlike po znanstvenim područjima, potrebno je intenzivirati publiciranje na 1-2 rada prosječno po istraživaču te podići rang kvalitete. Da bi sustav znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada bio efikasan, na tragu dobrih europskih praksi, treba biti

***Strategija ljudskih resursa za istraživanje, Povelja i Kodeks 'HR Excellence in Research'***

***jačanje ljudskih potencijala za istraživanje i inovacije kroz poboljšanje financiranja, stvaranje atraktivnog istraživačkog okruženja***

***povećati kapacitete za vanjsko financiranje znanstvenog i umjetničkog rada i vođenje projekata***

***stvarati nove znanstvene i umjetničke vrijednosti kroz znanstvene publikacije i umjetničke radove***

***fleksibilan i motivacijski, a ne pre-reguliran i hijerarhijski upravljani sustav znanstveno-***



fleksibilan i motivacijski, a ne prereguliran i hijerarhijski upravljani. Treba osigurati redovite financijske potpore kroz sustav UNIRI-potpore (programski ugovori) te poboljšati pristup znanstvenim bazama (za pristup znanstvenim bazama Sveučilišna knjižnica u 2015. godini osigurala je 421 456,37 kn). Potrebno je razviti mehanizam učinkovitog i samoodrživog organizacijskog, kadrovske i financijskog upravljanja značajnom znanstvenom infrastrukturom na Kampusu.

Sveučilište treba razvijati sustav potpore i modernizirati doktorsko i postdoktorsko obrazovanje te razviti sustav praćenja karijera mladih istraživača kako bi broj obranjenih doktorata porastao od sadašnjih 65 godišnje i kako bi se povećao broj postdoktorskih kandidata od sadašnjih 10 po godini. Potrebno je razvijati sustav stipendija za doktorande na razini od najmanje 20 godišnje. Nadalje, potrebno je jačati mobilnost istraživačkog ljudskog potencijala kao nezamjenjive pokretačke snage povezivanja s Europskim istraživačkim prostorom i europskom infrastrukturom. Iako mobilnost istraživača sa Sveučilištu u Rijeci raste na (5074 osoba/dana), sredstva koja Sveučilište osigurava razmjerno su manja i u pravilu vezana uz sredstva UNIRI-potpore.

Potrebno je poticati interakcijske i transferne mehanizme suradnje istraživačke zajednice s drugim istraživačkim institucijama, inovativnim gospodarstvom i društvenim djelatnostima; primjerice, kolaborativni doktorati, komercijalizacija patenata, pokretanje poduzeća (*spin off, start up*), pokretati znanstveno-gospodarske industrije i sl. U tom cilju potrebno je definirati istraživačke prioritete na razini fakulteta, odjela i sveučilišta, uključiti se u procese pametnih specijalizacija kroz razradu konkurentno prioritetnih i razvojno održivih istraživačkih i gospodarskih aktivnosti. Pametna specijalizacija je *ex-ante* uvjet za financiranje iz fondova EU-a, a po svojoj prirodi je inovacijska, gospodarska i teritorijalno definirana. U svim strateškim dokumentima EU-a, sveučilišta su prepoznata kao bitan strukturni i funkcionalni element pametne specijalizacije.

Sveučilište u Rijeci ne može biti sveučilište u punom smislu riječi bez razvoja studija u području umjetnosti i posebnog razvoja umjetničke akademije. Potrebno je u okviru doktorske škole pokrenuti i doktorski program u području umjetnosti. Posebno je važno povezati APURI s drugim

*istraživačkog i umjetničkog rada*

*poboljšati pristup znanstvenim bazama, promicanje otvorenog pristupa znanstvenim publikacijama*

*modernizirati doktorsko i postdoktorsko obrazovanje*

*jačati mobilnost istraživačkog ljudskog potencijala kao nezamjenjive pokretačke snage*

*interakcijski i transfernih mehanizmi suradnje istraživačke zajednice s drugim istraživačkim institucijama, inovativnim gospodarstvom i društvenim djelatnostima*

*pametna specijalizacija*



javnim i privatnim institucijama koje djeluju u umjetnosti i kulturi te poticati razvijanje kreativnih umjetničkih inkubatora i poduzetničkih inicijativa.

Sveučilište treba poticati znanstveno i stručno izdavaštvo kroz osnivanje Naklade Sveučilišta u Rijeci (*UNIRI Press*). Potrebno je prezentirati znanstvene rezultate javnosti, poticati zanimanje i prisutnost znanosti u medijima.

Pitanje odnosa sustava rangiranja i akademske kvalitete kompleksno je pitanje koje se ne može svesti na tendiranje višem pozicioniranju.<sup>1</sup> Prema posljednjim podacima Sveučilište u Rijeci je na 600. mjestu prema *Scimago Institutions Rankings (SIR)*, a prema *University Ranking by Academic Performance* ono je 1130. na svijetu i na 465. mjestu u Europi. Sveučilište u Rijeci treba, kroz raspravu, zauzeti informirani stav prema tome. Poželjno bi bilo razvijati sustav podrške rangiranju, odnosno, financijske i kadrovske resurse za osnivanje Ureda za institucijsko istraživanje, jer sustav rangiranja zahtijeva sustavno prikupljanje podataka, planirano usmjeravanje aktivnosti u smjeru pozicioniranja na željenim ljestvicama te razvijanje sustava vidljivosti.

*razvoja studija u području umjetnost, kreativnih umjetničkih inkubatora i poduzetničkih inicijativa*

*Naklada Sveučilišta u Rijeci (UNIRI Press).*

*rangiranje Sveučilišta i Ured za institucijsko istraživanje*

<sup>1</sup> Rangiranje sveučilišta i pozicioniranje na rang listama kompleksno je pitanje. Povijest sustava rangiranja započinje sa željom isticanja znanstvenih postignuća i znanstvene reputacije znanstvenika zaposlenih na institucijama. Praćenje, procjena i komparacija rezultata institucije nužna je za svaku instituciju, a mjerenje temeljem kvantitativnih pokazatelja važan je pokazatelj aktivnosti. Unatoč tome, kontinuirano se raspravlja koliko kvantitativni pokazatelji (i koliko validni) mogu biti pokazatelj kvalitete institucije.

Razvoj rangiranja vezan je uz ideološki zaokret prema rezultatima i tržištu gdje viši rang treba privući studente, istraživače, investitore, spoznore, privatne financije i stvoriti poželjnu javnu reputaciju. Posljedica rangiranja je razvoj kulture kompeticije. Dok je 2011. postojalo 9 globalnih i 50 nacionalnih sustava rangiranja, danas ih je ukupno 150, čemu se trebaju pridodati dodatna nacionalna/specijalistička rangiranja. Oko sustava rangiranja razvijaju se servisi na način da institucije kupuju usluge neposredno od rangirajućih tijela (konzultiranje, *benchmarking*, identifikacija partnera) ili razvijaju svoje servise (marketinške programe, prikupljanje podataka, jedinice koje omogućuju donošenje odluke i poticanje istraživanja u željenom smjeru).

Rangiranje ovisi ponajviše o znanstvenoj produkciji (citiranosti, publikacijama, obranjenim doktoratima, reputaciji istraživača, znanstvenoj kolaboraciji; primjerice, napoznatiji takvi sustavi su **US News World Report Global Rankings i Leiden**). Popularni sustav tzv. Šangajska lista ili **Academic Ranking of World Universities** uključuje 6 kategorija koje primarno prate reputaciju nastavnika i znanstvenika (broj nobelovaca), citiranost, istraživačke rezultate (radovi objavljeni u *Nature & Science* ili *Science & Social Science Citation*) te financijske pokazatelje. **Thomas Reuters** uključuje reputaciju istraživača i publikacije u *Web of Science*. **Times Higher Education World University Rankings** prati i kvalitetu u nastavi (akademska reputaciju, odnos student-nastavnik, omjer studenata na različitim razinama u odnosu na osoblje, broj konferencija, razvoj promotivnog materijala vezanog uz istraživanje i učenje). **U-Mulirank** je najkompleksnije rangiranje i uključuje različite i brojne aspekte institucija u cjelini (nastava, istraživanje, internacionalizacija, transfer znanja, regionalna angažiranost). (Hazelkorn, E. (2015a). The obsession with rankings in tertiary education: Implications for public policy. Presentation to the World Bank January 2015. Retrieved March 2015 from [https://hepru.files.wordpress.com/2015/01/the-obsession-with-rankings-in-tertiary-education\\_wb\\_0115.pdf](https://hepru.files.wordpress.com/2015/01/the-obsession-with-rankings-in-tertiary-education_wb_0115.pdf) ; Hazelkorn, E. (2015b). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. 2nd edition London: Palgrave MacMillan.).

## **Plan aktivnosti**

- 1. Uklanjati institucionalne, organizacijske i komunikacijske prepreke za povezivanje s drugim istraživačkim institucijama, gospodarstvom, industrijom i širom zajednicom radi zajedničkih znanstveno-istraživačkih projekata.**
- 2. Osigurati temeljno financiranje znanstvene i umjetničke aktivnosti unutar cjelovitih programskih ugovora.**
- 3. Uklanjati prepreke boljem korištenju sredstava EU fondova za znanstvena istraživanja kroz obuku i informiranje te formiranje specijalističkih projektnih timova na Sveučilištu i sastavnicama.**
- 4. Koristiti mogućnosti pametne specijalizacije radi korištenja EU fondova.**
- 5. Zagovarati daljnje zakonsko reguliranje umjetničkog područja u sustavu visokog obrazovanja s ciljem jačanja pozicije Akademije, umjetnosti i kulture općenito.**
- 6. Ustanoviti financijske i druge instrumente kojima bi se selekcionirali i poticali najuspješniji znanstvenici i umjetnici (nagrade i potpore).**
- 7. Osigurati pristup vodećim časopisima i online bazama, ali i posebno zagovarati promicanje otvorenog pristupa znanstvenim publikacijama.**
- 8. Poticati suradnju s inozemnim istraživačkim grupama kroz zajedničke projekte i koautorstva te znanstveno i stručno usavršavanja kroz programe mobilnosti.**
- 9. Stvoriti uvjete za uspješan rad doktorske škole.**
- 10. Poticati rad Ureda za suradnju mladih istraživača Sveučilišta u Rijeci te Ureda za razvoj ljudskih potencijala. Izrađivati planove razvoja karijere mladih istraživača na sastavnicama.**
- 11. Poticati poticajno znanstveno-istraživačko okruženje kroz stvaranje institucionalnih i financijskih uvjeta za odsustvo istraživača (stipendije, međunarodni projekti, definiranje obveza u nastavi koje omogućuju mobilnost i sl.), praćenje rezultata mobilnosti kroz portfelj i stimuliranje kroz sustav nagrađivanja.**
- 12. Uvesti učinkovitu organizaciju rada na sastavnicama kroz fleksibilno radno vrijeme uz praćenje rezultata, omogućavanje povećanja udjela nastave ili znanosti u ukupnoj normi u skladu s potrebama istraživanja, stavovima zaposlenika i potrebama institucije.**

- 13. Kontinuirano senzibilizirati na načela slobode istraživanja, odgovornosti, etičnosti i profesionalnosti, motiviranje na znanstvene vrijednosti kroz kontinuirane radionice, okrugle stolove, tribine, ali i kroz doktorsko obrazovanje.*
- 14. Osmisliti jasnu strategiju predavljanja znanstvenih dostignuća na Sveučilištu i pravodobnog informiranja javnosti.*

## 6. Internacionalizacija

Internacionalizacija je ključan stup na kojem počiva modernizacija sustava učenja i poučavanja, konkurentnost znanstveno-istraživačkog i umjetničkog rada, ali i nužan preduvjet osiguranja financijskih sredstava za istraživanje te razvoj znanstvene i sveučilišne infrastrukture.

Europski prostor visokog obrazovanja (EHEA) naglašava snažnu inicijativu i potporu Europske Unije razvoju internacionalizacije na institucijama visokog obrazovanja te osiguravanju financiranja za razmjenu i suradnju. Internacionalizacija se primarno promatra kao instrument povećanja zapošljivosti studenata, stjecanje raznovrsnih ishoda učenja kroz internacionalne studentske programe, unaprjeđenje kvalitete i relevantnosti učenja i poučavanja i znanstvenih istraživanja - ali primarno, internacionalizacija je prepoznata kao pokretačka snaga promjene. Studija Europske sveučilišne asocijacije *Internationalisation in European Higher Education: European policies, institutional strategies and EUA support* iz 2013. godine ističe internacionalizaciju kao prioritet. Jednako tako u ministarskoj deklaraciji i priopćenju izdanom nakon konferencije u Yerevanu 2015. godine upućuje se na napor da se institucije učini inkluzivnijima kako bi odgovorile na izazove različitih vrsta potencijalnih studenata zbog migracijskih i demografskih promjena, na dodatno povećanje internacionalne mobilnosti i potrebu internacionalizacije studentskih programa. Prema istraživanju izloženom u publikaciji Europskog parlamenta *Internalisation of Higher Education* (2015.) većina zemalja u Europi i svijetu dobrobit internacionalizacije vidi u povećanju kvalitete obrazovanja na domaćim institucijama, pripremanju studenata za život u globaliziranom svijetu, što postaje imperativ obrazovnih institucija, povećanje kvalitete istraživanja i privlačenje većeg broja stranih studenata i znanstvenika koji generiraju pozitivne promjene u domaćem okruženju.

ERASMUS+ i Obzor 2020 ključni su alati EU-a u razvoju internacionalizacije. ERASMUS je pokrenut od strane Europske komisije kao instrument provedbe Bolonjske reforme i uvođenja Europskog

*snažna inicijativa i potpora Europske Unije razvoju*

*internationalizacije na institucijama visokog obrazovanja*

*internationalizacija je prepoznata kao pokretačka snaga promjene*

*internationalizacija povećava kvalitetu obrazovanja i istraživanja, priprema studente za život u globaliziranom svijetu, privlači strane studente i znanstvenike*

*ERASMUS+ i Obzor 2020*

sustava bodovanja (*European Credit Transfer System, ECTS*). ERASMUS predstavlja najjači instrument provedbe reforme visokog obrazovanja, a postao je modelom koji preuzimaju i u koji se uključuju i ostali dijelovi svijeta. Kolaborativni programi TEMPUS, ALFA i ALBAN, ATLANTIS i drugi sada su uključeni u ERASMUS+, kao što su okvirni programi i programi prethodnice internacionalizacije u znanosti sada sadržani u Obzoru 2020.

Nakon više od tri dekade napora koji se čine na području internacionalizacije danas je na djelu tzv. koncept „sveobuhvatne internacionalizacije” ili snažnog vrijednosnog i djelatnog stava institucija visokog obrazovanja da internacionalna i komparativna perspektiva mora postati dijelom svih triju misija sveučilišta, obrazovanja, istraživanja i javne misije, jednako kao i procesa upravljanja i rukovođenja. Sveobuhvatna internacionalizacija postala je institucijski imperativ, a ne samo poželjna mogućnost.

Internationalne aktivnosti mogu se grubo podijeliti u dvije skupine: prekogranična suradnja i „internationalizacija kod kuće” (*abroad and at home*). Dok internacionalizacija u inozemstvu referira na sve oblike prekogranične edukacije, mobilnost osoba, projekata, programa i pružatelja usluga, „internationalizacija kod kuće” referira na uvođenje studijskih programa na stranim jezicima, sve aktivnosti kojima se razvija razumijevanje internacionalne i globalne dimenzije visokog obrazovanja i interkulturalne vještine.

U *Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije RH* kao i u *Strategiji Sveučilišta u Rijeci 2014.–2020.* navedeno je da treba internacionalizirati visoko obrazovanje i znanost i jače ga integrirati u europski i svjetski prostor.

U tom cilju treba povećati broj internacionalnih studenata kroz kraće programe mobilnosti (*credit mobility*) temeljem već iznimno uspješne provedbe ERASMUS programa (KA103) na Sveučilištu u Rijeci, ali i korištenjem novo otvorenih mogućnosti u programu KA107. Osobito je potrebno poticati dugotrajnije programe mobilnosti koji uključuju stjecanje diplome na Sveučilištu u Rijeci (*degree mobility*). Povećanje broja internacionalnih studenata odnosi se i na razvoj učenja na daljinu

***sveobuhvatna  
internationalizacija  
institucijski je imperativ***

***internationalizacija u  
inozemstvu i  
„internationalizacija  
kod kuće”***

***kraći i dulji programi  
mobilnosti studenata  
(credit mobility i degree  
mobility), nastavnika i  
nenastavnog osoblja***

te posebice koncepta masovnih otvorenih *online* kolegija (*massive online open courses*) te drugih oblika virtualne mobilnosti.

Potrebno je povećati mobilnost zaposlenika, kako nastavnika i znanstvenika tako i nenastavnog osoblja, kroz daljnje povećanje sredstava koja se povlače iz programa ERASMUS+, i to programa KA103 i KA107, ali i Obzor 2020.

Sveučilište treba promicati i inicirati aktivnosti tzv. „kampusu u inozemstvu“ (*campuses abroad*) te mogućnosti izvođenja dislocirane nastave ili dijela nastave u drugim državama.

U domaćem okruženju potrebno je razvijati studijske programe na stranim jezicima, razvijati združene studije te studije koji omogućuju stjecanje dvojnih diploma. Također, posebno je važno poticati aktivnosti međunarodnih ljetnih škola te širokog spektra programa cjeloživotnog učenja na stranim jezicima korištenjem vrhunskih novootvorenih smještajnih kapaciteta i restorana na Kampusu tijekom ljetnih mjeseci. Treba poticati i olakšati prijave na najavljene pozive MZO-a za dodjelu sredstava iz Europskog socijalnog fonda za 2017. i 2019. godinu. Posebnu pažnju treba posvetiti organiziranju potpora unaprjeđenju jezičnih kompetencija za nastavnike, ali i studente, što uključuje i potporu radu Riječke kroatističke škole.

Sveučilište treba poticati međunarodnu suradnju u znanosti, uključivanje inozemnih nastavnika i znanstvenika u nastavu, projektne aktivnosti i sl. (kroz sredstava UNIRI potpora, preko drugih programa, *shema* postdokorskog obrazovanja, do korištenja sredstava programa Obzor 2020 i drugih kohezijskih, strukturnih i regionalnih EU fondova.) Bez obzira radi li se o internacionalizaciji u inozemstvu ili „kod kuće“, rukovođeno kooperacijom ili kompeticijom, akademsko partnerstvo treba postati ključnim elementom visokog obrazovanja (sveučilišta, instituti, centri, odjeli, škole, vlade i vladine organizacije, industrija i sl.)

***povećanje broja***

***internacionalnih***

***studentata***

***virtualna mobilnost***

***(MOOC)***

***studijski programi na***

***stranim jezicima,***

***združeni studiji i***

***međunarodni programi***

***cjeloživotnog učenja***

***potpora unaprjeđenju***

***jezičnih kompetencija***

***za izvedbu nastave na***

***engleskom jeziku***

***međunarodna suradnja***

***u znanosti i strateška***

***akademska i izvan-***

***akademska partnerstva***

## **Plan aktivnosti**

1. *Osnovati Centar za internacionalizaciju i zajedničko reprezentacijsko tijelo na razini Sveučilišta - Stručno vijeće Centra za internacionalizaciju.*
2. *Povećati kadrovske kapacitete za povlačenja sredstava EU-a, međunarodnu suradnju i programe ERSMUS+ i Obzor 2020 te kohezijske, strukturne i regionalne fondove.*
3. *Osigurati stipendije i kredite za ciljane skupine internacionalnih studenata te provesti mjere unaprjeđenja sustava upisa studenata i privlačenja stranih studenata (kampanje prema Središnjem prijavnom uredu AZVO-a radi uvođenja centraliziranog upisa inozemnih studenata, prema MZO-u radi unaprjeđenja sustava viza i ishođenja dokumenata vezanih za privremeni boravak u RH, razvoj sustava smještaja, zdravstvene zaštite i osiguranja i sl.)*
4. *Osigurati financiranje internacionalnih ljetnih škola, sustava učenja na daljinu i drugih oblika privlačenja stranih studenata koji stječu ishode učenja ili kompetencije na Sveučilištu u Rijeci.*
5. *Uspostaviti pravnu regulativu i podršku za pokretanje združenih studijskih programa.*
6. *Osigurati kontinuirano unaprjeđivanje razine jezičnih kompetencija za izvođenje nastave na stranim jezicima.*
7. *Sustavno provoditi međunarodne evaluacije s ciljem povećanja međunarodne prepoznatljivosti, poboljšavanja pozicije u sustavu rangiranja i usporedbe istraživačke produktivnosti.*
8. *Zajednički i ciljano predstavljati i promovirati studijske programe i institucije kroz novu mrežnu platformu Sveučilišta u Rijeci i izradu relevantnog promotivnog materijala.*
9. *Proširiti mrežu internacionalnih strateških partnerstava s uglednim međunarodnim institucijama kao podlogu za razvoj zajedničkih projekta, ali i povećanje vidljivosti.*

## **8. Upravljanje, financije, prostorni razvoj**

Strateško upravljanje nema alternativu kada se radi o transparentnom i participativnom sustavu informiranog planiranja, donošenja odluka i upravljanja promjenama. Postojeću *Strategiju Sveučilišta u Rijeci 2014.-2020.*, koja je uvelike usklađena s europskim i nacionalnim politikama u visokom obrazovanju, potrebno je kontinuirano provoditi uz periodično raspravno revidiranje ciljeva i indikatora. Ključno je osigurati kontinuitet u provedbi ciljeva, kroz pripremu i donošenje nove Strategije za razdoblje 2021.–2027. Uspješna provedba strategija podrazumijeva kontinuirano usavršavanje čelnika za strateško upravljanje i institucionalno istraživanje, zbog čega je i pokrenut internacionalni cjeloživotni program „*Governance and Strategic Management in Higher Education* u suradnji s Institutom za visoko obrazovanje Sveučilišta u Georgiji (*Institute of Higher Education, University of Georgia*), SAD.

Financiranje visokog obrazovanja može se temeljiti na tri financijska modela: *lump-sum* koji ne uključuje jasne kriterije dodjele sredstava već podrazumijeva povijesne metode, financiranje prema formuli koja se najčešće određuje ovisno o broju upisanih i završenih studenata ili drugim kvantitativnim pokazateljima, te kroz model programskih ugovora u kojem se alokacija temelji na strateški definiranim kriterijima ili ciljevima te postignutim rezultatima. Programski ugovori u posljednjih su desetak godina postali dominantan model ne samo u većini europskih zemalja nego i svijetu. U *Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije RH* također je jasno opredjeljenje prema uspostavi sustava alociranja javnih sredstava visokim učilištima putem cjelovitih programskih ugovora, uz njihovu potpunu autonomiju u raspolaganju, ali i odgovornost za ostvarene ciljeve. Prednost cjelovitih programskih ugovora vezana je uz stav da se radi o mehanizmu koji omogućuje stabilno i transparentno financiranje kroz trogodišnje cikluse, utemeljeno na jedinstvenoj formuli alociranja svim javnim sveučilištima. Interna alokacija po sastavnicama predmet je autonomnog odlučivanja na sveučilištu, a ne više odluke na nacionalnoj razini. U pilot fazi provedbe parcijalnih programskih ugovora za studije i studente (2012. – 2015.) Sveučilište u Rijeci je prema prosudbi MZO-a i Svjetske banke pokazalo najbolje rezultate u provedbi projektnih aktivnosti ciljanih na postizanje unaprijed definiranih strateških ciljeva na

*strateško upravljanje i participativni sustav informiranog planiranja, donošenja odluka i upravljanja promjenama*

*program cjeloživotnog obrazovanja Governance nad Strategic Management in Higher Education u suradnji Sveučilišta u Rijeci i Instituta za visoko obrazovanje Sveučilišta u Georgiji, SAD*

*cjeloviti programski ugovori jamstvo su autonomnog, stabilnog i transparentnog financiranja kroz trogodišnje cikluse*



nacionalnoj i sveučilišnoj razini. Prednost cjelovitih programskih ugovora vidim u razvijanju povjerenja između ministarstva i sveučilišta jer ista pravila i procedure jasno vrijede za sve, u fokusiraju na jasne ulazne i izlazne pokazatelje i uspostavljaju ravnoteže između strateškog upravljanja na nacionalnoj i institucijskoj razini. Najveća prednost za Sveučilište svakako je razvijanje autonomije u raspolaganju i internoj alokaciji sredstava, a posebice zbog transparentnosti i jasnih kriterija za svih.

Sveučilište treba kontinuirano pokretati inicijative povećanja izdvajanja za visoko obrazovanje i znanost sa sadašnjih 0.73 % BDP-a barem na razinu europskog medijana (2 %) ili prosjeka zemalja OECD-a (1,6 %) te inicijative usmjerene na to da i druga ministarstva sufinanciraju ili sudjeluju u financiranju Sveučilišta. Potrebno je poticati dodatna, na specifične ciljeve usmjerena izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnog i privatnog sektora, i to kroz: posebna dodatna izdvajanja vezana uz specifične strateške ciljeve kroz formiranje sektorske interesne mreže institucija visokog obrazovanja, poslodavaca, državnih tijela i drugih zainteresiranih dionika; ulaganje dijela prihoda od prodaje državne imovine ili državnih koncesija u razvoj visokog obrazovanja; sustav poreznih olakšica za gospodarske subjekte i privatne osobe koji investiraju u visoko obrazovanje.

Potrebno je nastaviti izgradnju Kampusu sukladno definiranim planovima u prethodnom razdoblju. Prioriteti su izgradnja energane, društveno-kulturnog centra te projektiranje Sveučilišne knjižnice, druga faza studentskog smještaja, Centar za translacijsku medicinu i projektiranje zgrada fakulteta (planiranih za sljedeću fazu). Načelno, kapitalne investicije vezane uz daljnji razvoj Kampusu, održavanje i poboljšavanje postojećih prostornih kapaciteta i infrastrukture trebaju biti osigurana na europskoj i nacionalnoj razini. Imajući u vidu nedostatna ulaganja za temeljne aktivnosti na nacionalnoj razini, potrebno je razviti kapacitete za intenziviranje aktivnosti privlačenja investicija i sredstava fondova EU-a. U tom cilju potrebno je razviti mehanizme osiguravanja sufinanciranja u iznosu od 15-20 % investicija za projekte financirane iz infrastrukturnih fondova na način da minimalni udio od 10 % bude osiguran iz sredstava Vlade i/ili lokalne uprave.

*kontinuirano pokretati inicijative povećanja izdvajanja za visoko obrazovanje prema MZO-u i drugima ministarstvima*

*nastaviti planiranu izgradnju Kampusu (energana, društveno-kulturni centar, Sveučilišna knjižnice, studentski smještaj, Centar za translacijsku medicinu i fakulteti)*

U suradnji s lokalnom upravom ključna infrastrukturna investicija oko koje se treba postići usuglašavanje izgradnja je i uspostava Znanstveno-tehnološkog parka (Step Ri 2). Također, u suradnji s lokalnom upravom važno je stvoriti investicijske pretpostavke za otvaranje alternativnog studentskog smještaja/hostela u izgradi bivšeg HŽ-ova konačišta. Strateški cilj razvoja Sveučilišne bolnice treba nastaviti u sljedećem razdoblju.

*Step Ri 2 i alternativni studentski smještaj / hostel (bivše konačište HŽ-a), Sveučilišna bolnica*

### **Plan aktivnosti**

- 1. Provesti Strategiju Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020. te pripremiti i izraditi Strategiju Sveučilišta za novo strateško razdoblje 2021.- 2027.**
- 2. Osigurati usavršavanja članova uprava i čelnika sveučilišnih tijela u području rukovođenja i strateškog upravljanja u visokom obrazovanju.**
- 3. Koordinirano zagovarati provedbu cjelovitih programskih ugovora.**
- 4. Kontinuirano pokretati inicijative povećanja izdvajanja za visoko obrazovanje i znanost sa sadašnjih 0.73 % BDP-a barem na razinu europskog medijana (2 %) ili prosjeka zemalja OECD-a (1,6 %).**
- 5. Pokrenuti pregovore kako bi i druga ministarstva sufinancirala ili sudjelovala u financiranju Sveučilišta, na tragu dobrih europskih praksi.**
- 6. Poticati dodatna, na specifične ciljeve usmjerena izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnog i privatnog sektora, i to kroz: posebna dodatna izdvajanja vezana uz specifične strateške ciljeve kroz formiranje sektorske interesne mreže između visokog obrazovanja, poslodavaca, državnih tijela te drugih zainteresiranih dionika; ulaganje dijela prihoda od prodaje državne imovine ili državnih koncesija u razvoj visokog obrazovanja; sustav poreznih olakšica za gospodarske subjekte i privatne osobe koji investiraju u visoko obrazovanje.**
- 7. Formirati Stručno vijeće za proračun i financije s ciljem intenziviranja aktivnosti povećanja prihoda iz javnog i privatnog sektora te nadzora nad planiranjem proračuna i upravljanjem financijama na Sveučilištu u Rijeci.**
- 8. Analizirati posebne potrebe pojedinih sastavnica koje su nastale neravnomjernim ulaganjem u prošlosti ili su rezultat suvremenih zahtjeva i**

*potreba u pojedinim nastavnim i znanstvenim područjima te izraditi plan unaprjeđenja stanja.*

**9. Nastaviti izgradnju Kampusu sukladno definiranim planovima u prethodnom razdoblju te se usuglasiti o daljnjim infrastrukturnim i razvojnim projektima (SREP RI2, bivše konačište HŽ-a, Sveučilišna bolnica).**

**10. Sveučilište treba razvijati Kampus d.o.o. kao organizacijsku jedinicu koja skrbi za održavanje i unaprjeđenje uvjeta za rad i boravak na Kampusu.**

## **9. Javna funkcija: služenje zajednici kroz partnerstvo i cjeloživotno učenje**

Treća misija Sveučilišta prostor je u kojem su mogući veliki iskoraci jer se sveučilišta u Europi i svijetu sve više prepoznaju obzirom na svoje partnerske potencijale i konkurentnost u domeni doprinosa zajednici (*World Competitiveness Report, WEF, 2013*). Kroz svoju obrazovnu i istraživačku misiju Sveučilište značajno doprinosi razvoju lokalne i nacionalne zajednice, a treću misiju treba shvatiti u smislu razvijanja neposredne socijalne odgovornosti za napredak i razvoj zajednice, koja povratno profilira i razvija i Sveučilište.

Sveučilište treba uložiti dodatne napore kako bi svaka sastavnica, sa svojom specifičnom ekspertizom i ljudskim potencijalima, bila prisutnija u tijelima i projektima javnog i privatnog sektora. To uključuje unaprjeđenje partnerskog institucijskog povezivanja, ali poglavito stvaranje intersektorskih tijela Sveučilišta, javnog i privatnog sektora koji

***socijalna odgovornost za napredak i razvoj zajednice***

***stvaranje intersektorskih tijela Sveučilišta, javnog i privatnog sektora koji bi sinergijski djelovali***

bi sinergijski djelovali na iniciranju razvoja i unaprjeđenju kvalitete života. Sveučilište treba promicati uključivanje članova akademske zajednice na nacionalnoj razini, u svojstvu eksperata Vlade i Sabora, savjetnika u javnim i privatnim institucijama te sugovornika u medijima (posebice HRT) i javnoj komunikaciji općenito (nasuprot sadašnjem preferiranju znanstvenika koji su prostorno i vremenski najdostupniji nacionalnim medijima).

U cilju povećavanja kapaciteta za služenje zajednici, potrebno je povezati Sveučilište s institutima u RH, znanstveno-istraživačkim centrima i industrijom u najširem smislu radi provedbe stručnih projekata i primijenjenih istraživanja koja mogu unaprijediti gospodarski razvoj lokalne zajednice i povećati kvalitetu života. Sveučilište treba podupirati interes za poduzetničke inicijative i komercijalizaciju rezultata istraživanja u mjeri u kojoj ne dovodi u pitanje obrazovnu i znanstvenu misiju već ih potiče (primjerice, zajednički projekti s vanjskim dionicima, korištenje znanstvene infrastrukture u komercijalne svrhe, konzalting, radionice za vanjske dionike i sl.).

Cjeloživotno obrazovanje oblik je neformalnog učenja koje ima važnu ulogu u segmentu mogućnosti specijalističkih usavršavanja i stjecanja nedostajućih kompetencija. Broj programa (65) i isporučenih ECTS-a (22 652 u 2015. godini) kontinuirano raste. Istodobno, cjeloživotno učenje treba promatrati kao sustav koji omogućuje stalno usavršavanje i unaprjeđenje kompetencija svih članova zajednice. Sveučilište, za razliku od bilo kojeg alternativnog načina provedbe cjeloživotnog učenja, osigurava komparativno najkvalitetniju edukaciju zbog ekspertize sveučilišnih profesora i zahtjevne procedure akreditacije i certificiranja. Sveučilište treba razvijati cjeloživotne programe koji korespondiraju s interesom građana te potrebama društva te na taj način poboljšati obrazovnu razinu i kvalitetu života u zajednici.

Sveučilište (sastavnice, Studentski kulturni centar) treba se snažnije partnerski povezati s lokalnim i nacionalnim institucijama u kulturi s ciljem povećanja kvalitete kulturnih sadržaja, ali i sinergijskog učinka ekspertističkog povezivanja. Osobitu prednost u razvijanju ovog segmenta

*na iniciranju razvoja i unaprjeđenju kvalitete životna*

*zagovaranje korištenja ekspertize članova akademske zajednice u javnim djelatnostima*

*podupirati interes za poduzetničke inicijative i komercijalizaciju rezultata istraživanja u mjeri u kojoj promiče obrazovnu i znanstvenu misiju*

*cjeloživotno učenje kao sustav koji omogućuje kvalitetno kontinuirano usavršavanja i unaprjeđenje kompetencija svih članova zajednice programska, kadrovska i financijska potpora aktivnostima vezanim*

javne funkcije čini činjenica da je Rijeka osvojila titulu Prijestolnice kulture za 2020. godinu. Kako su aktivnosti na razvoju programa i partnerstava već započele i trajat će najveći dio mandata, držim da ovom segmentu javne funkcije zasigurno treba posvetiti osobitu programsku, kadrovsku i financijsku potporu.

Nakon osobito uspješnog organiziranja Europskih sveučilišnih igara 2016., u koje sam bila najuže uključena, Sveučilište je dokazalo da ima kapacitete za značajne iskorake u domeni organizacije studentskih sportskih aktivnosti. Potrebno je povećati postojeće kadrovske i infrastrukturne sportske resurse te se povezati s tijelima lokalne uprave i samouprave kako bismo aplicirali i dobili organizaciju novih nacionalnih i međunarodnih sportskih natjecanja.

U domeni javne funkcije ne smije se zanemariti doprinos Sveučilišta razvoju globalnog građanstva (*global citizenship*) i edukaciji za aktivno građanstvo u suradnji s Vladinim i nevladinim institucijama. Sveučilište ima obvezu promicanja otvorenosti, tolerancije, solidarnosti i participativnosti kroz formalnu i neformalnu edukaciju, a posebno kroz sustav učenja utemeljenog na služenju zajednici (*academic service learning*), volontiranje, cjeloživotno obrazovanje za rad s mladima s ciljem razvijanja građanske kulture i vrijednosti inkluzivnosti i dr. Sveučilište treba dodatno razvijati i podupirati mehanizme razvijanja aktivnog građanstva u zajednici.

*uz Rijeku kao  
Europsku prijestolnicu  
kulture*

*sportska  
infrastruktura i  
organizacija  
nacionalnih i  
međunarodnih  
studentskih sportskih  
natjecanja*

*razvoj globalnog  
građanstva (global  
citizenship) i  
edukacija za aktivno  
građanstvo u suradnji  
s Vladinim i  
nevladinim  
institucijama*

## ***Plan aktivnosti***

- 1. Poticati i intenzivirati partnersko povezivanje i stvaranje intersektorskih tijela Sveučilišta, javnog i privatnog sektora, koji bi sinergijski djelovali na iniciranju razvoja i unaprjeđenju gospodarskog razvoja i kvalitete života na lokalnoj razini.***
- 2. Zagovarati uključivanje ljudskih potencija Sveučilišta u tijela na nacionalnoj razini, u tijela Vlade i Sabora, u javne i privatne institucije te javnu komunikaciju općenito.***

3. *Povezati se kroz partnerske sporazume s institutima u RH, znanstveno-istraživačkim centrima i industrijom u najširem smislu, kako bi se povećali kapaciteti za provedbu stručnih projekata i primijenjenih istraživanja.*
4. *Podupirati interes za poduzetničke inicijative i komercijalizaciju rezultata znanstvenog istraživanja (Step Ri).*
5. *Razvijati cjeloživotne programe i druge transfere znanja koji korespondiraju s interesom građana i potrebom društva te na taj način doprinositi poboljšanju obrazovne razine i kvalitete života u zajednici.*
6. *Uključiti se u aktivnosti vezane uz Rijeku kao prijestolnicu kulture 2020.*
7. *Povećati postojeće kadrovske i infrastrukturne resurse kroz povezivanje s tijelima lokalne uprave i samouprave kako bismo dobili organizaciju novih nacionalnih i međunarodnih sportskih aktivnosti.*
8. *Razvijati obrazovne programe i aktivnosti koje promiču vrijednost aktivnog građanstva u zajednici kroz suradnju s Vladinim i nevladinim institucijama.*
9. *Uključiti se u druge aktivnosti koje jačaju kapacitete grada Rijeke, gradova i općina Riječkog prstena i PGŽ-a za gospodarski, društveni i kulturni razvoj.*

## 10. Vidljivost, komunikacija i zagovaranje

Razvijanje vidljivosti Sveučilišta i komunikacije Sveučilišta s javnošću nije samo pitanje informiranja i predstavljanja u medijima, već daleko kompleksniji zadatak zagovaranja Sveučilišta koji zahtijeva izradu posebne komunikacijske strategije.

Primarno, interna komunikacija mora biti učinkovita; dijeljenje i diseminacija relevantnih informacija i dokumenata nužan je dio uspješnog djelovanja. Interna sveučilišna komunikacija (čiji je glavni alat SPP) mora biti komunikacijskim prioritetom, kako zbog transparentnosti djelovanja tako i osiguranja participacije svih dionika.

Komunikacija sa širom javnošću putem medija, društvenih mreža, interaktivnih portala i drugim suvremenim komunikacijskim

*izrada komunikacijske strategije Sveučilišta u Rijeci*

*interna sveučilišna komunikacija je komunikacijski prioritet zbog transparentnosti djelovanja i osiguranja participacije*

putevima drugi je element komunikacijske strategije. Ovdje se radi poglavito o izradi nove mrežne stranice s ciljem predstavljanja rada Sveučilišta u svim segmentima obrazovnog, znanstvenog i javnog djelovanja. Podrazumijeva i predstavljanje Sveučilišta putem raznovrsnih mrežnih platformi s ciljem privlačenja studenata i istraživača, ali i potencijalnih domaćih i međunarodnih partnera te širenja utjecaja akademskih vrijednosti. Važno je da ova komunikacija bude vizualno atraktivna i usklađena sa suvremenim tehnološkim standardima te učinkovita u prenošenju željenih poruka.

Dio komunikacijske strategije svakako je razvijanje sustava ciljane promocije Sveučilišta i grada Rijeke kao grada u kojem je poželjno studirati te partnerskog potencijala Sveučilišta. Potrebno je osmisliti sustav predstavljanja Sveučilišta na specijaliziranim sajmovima i smotrama, ali i organizacija sajmova i smotri u suradnji s zemljama partnerima. Posebno je važno osmisliti relevantan vizualni identitet Sveučilišta na postojećim dobrim rješenjima te suvremeni tiskani i promotivni materijal koji sažima tradiciju i vrijednosti Sveučilišta.

Popularizacija znanosti i približavanje znanstvenih postignuća široj javnosti poseban je segment komunikacijske strategije. Popularizacija uključuje i potporu nakladništvu (*UNIRI Press*) i elektroničkom nakladništvu te ustanovljavanje i vođenje društveno relevantnih portala uz veći angažman studenata te njihovo angažiranje s ciljem stjecanja (ali i vrednovanja) izvannastavnih kompetencija.

Status sveučilišne televizije treba ponovo otvoriti i unutar transparentne i stručne rasprave zauzeti stav o budućnosti ovog medijskog servisa. Primarna uloga televizije nije samo u produkciji programa već i mogućnostima edukacije i razvoja kreativnih industrija u kontekstu dugoročne samoodrživosti projekta. Optimalno bi bilo umrežiti radijsko iskustvo mentora i studenata stečeno kroz sudjelovanje u programu Hrvatskog radija (Radio Sova), portalsko djelovanje te eventualno rad sveučilišne televizije u jedinstven sustav elektroničkih medija Sveučilišta u Rijeci.

*novi mrežna stranica i suvremeni kanali komunikacije sa širom javnošću*

*sustav ciljane promocije Sveučilišta i grada Rijeke kao grada u kojem je poželjno studirati*

*vizualni identitet, suvremeni tiskani i promotivni materijal koji sažima tradiciju i vrijednosti Sveučilišta*

*popularizacija znanosti i približavanje znanstvenih postignuća široj javnosti*

*nakladništvo (UNIRI Press) i elektroničko nakladništvo (CEN)*

*zauzeti stav o sveučilišnoj televiziji i razmotriti mogućnosti uspostave jedinstvenoga sustava elektroničkih medija Sveučilišta u Rijeci*

## **Plan aktivnosti**

- 1. Izraditi komunikacijsku strategiju Sveučilišta u Rijeci za period 2017. – 2021.**
- 2. Interna sveučilišna komunikacija mora biti komunikacijskim prioritetom kako zbog transparentnosti djelovanja tako i osiguranja participacije svih dionika.**
- 3. Razvijati komunikacijske kanale za predstavljanje široj zainteresiranoj javnosti (izrada novih mrežnih stranica na hrvatskom i engleskom jeziku, društvene mreže, interaktivni portali i dr.).**
- 4. Razviti sustav ciljane promocije Sveučilišta i grada Rijeka kao grada u kojem je poželjno studirati te partnerskog potencijala Sveučilišta.**
- 5. Osmisliti sustav predstavljanja Sveučilišta na specijaliziranim sajmovima i smotrama, ali i organizacija sajmova i smotri u suradnji s utjecajnim zemljama partnerima.**
- 6. Unaprijediti prepoznatljivost vizualnog identiteta Sveučilišta na postojećim dobrim rješenjima, te izraditi tiskani i promotivni materijal koji sažima vrijednosti Sveučilišta.**
- 7. Promovirati i osigurati razumijevanje znanstvenih postignuća te popularizirati znanost (prirodoslovni zabavni muzej na Kampusu, interaktivni portal i sl.)**
- 8. Status sveučilišne televizije treba ponovo otvoriti te unutar transparentne i stručne rasprave zauzeti stav o budućnosti ovog medijskog servisa.**
- 9. Razmotriti potencijale financijske, kadrovske i organizacijske samoodrživosti jedinstvenog sustava elektroničkih medija (radio, televizija, elektroničko nakladništvo) u partnerstvu s HRT-om te lokalnim medijskim kućama.**
- 10. Razvijati sustav sveučilišnog nakladništva (UNIRI Press) kao važnog dijela predstavljanja i zagovaranja Sveučilišta.**