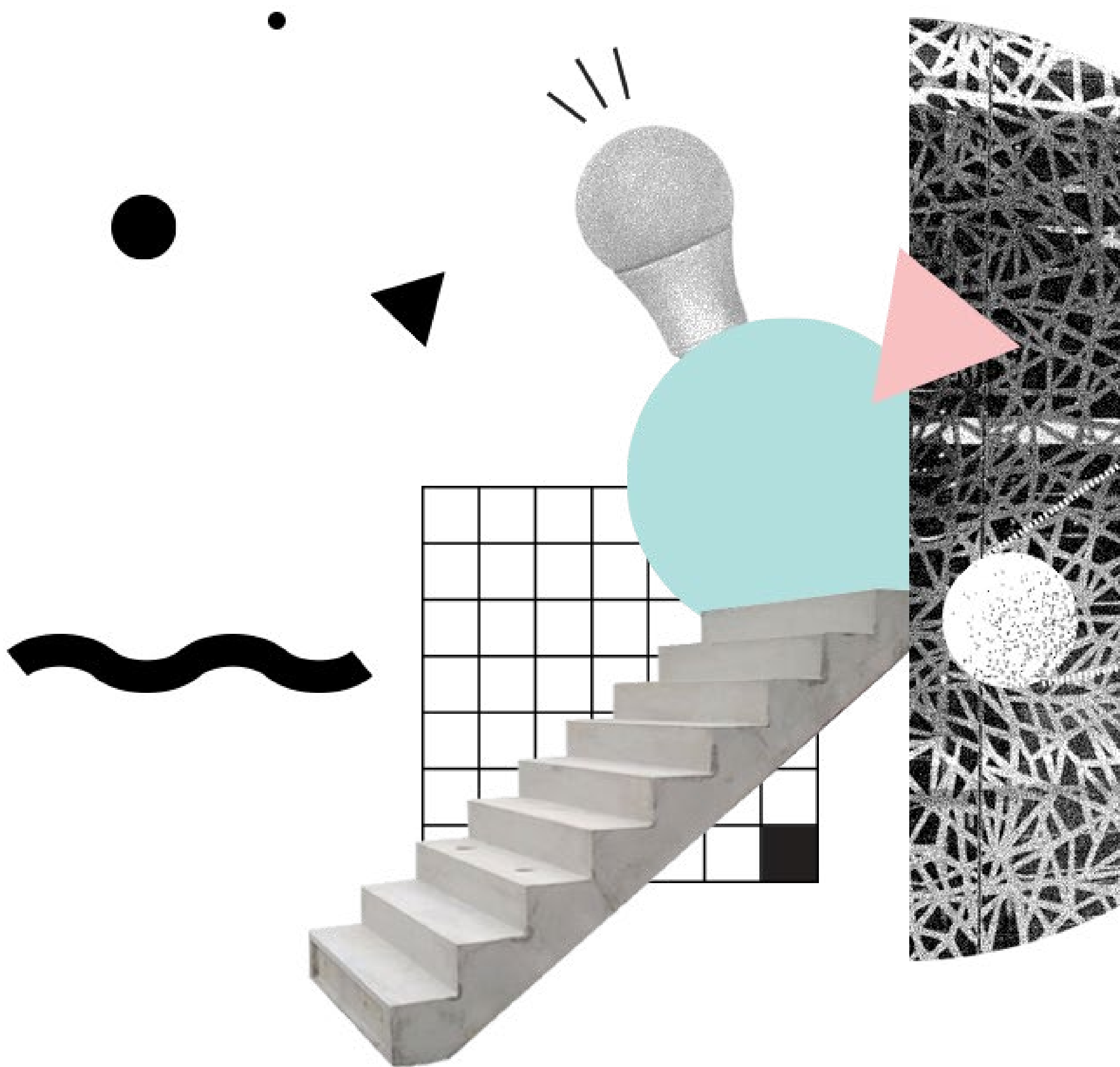
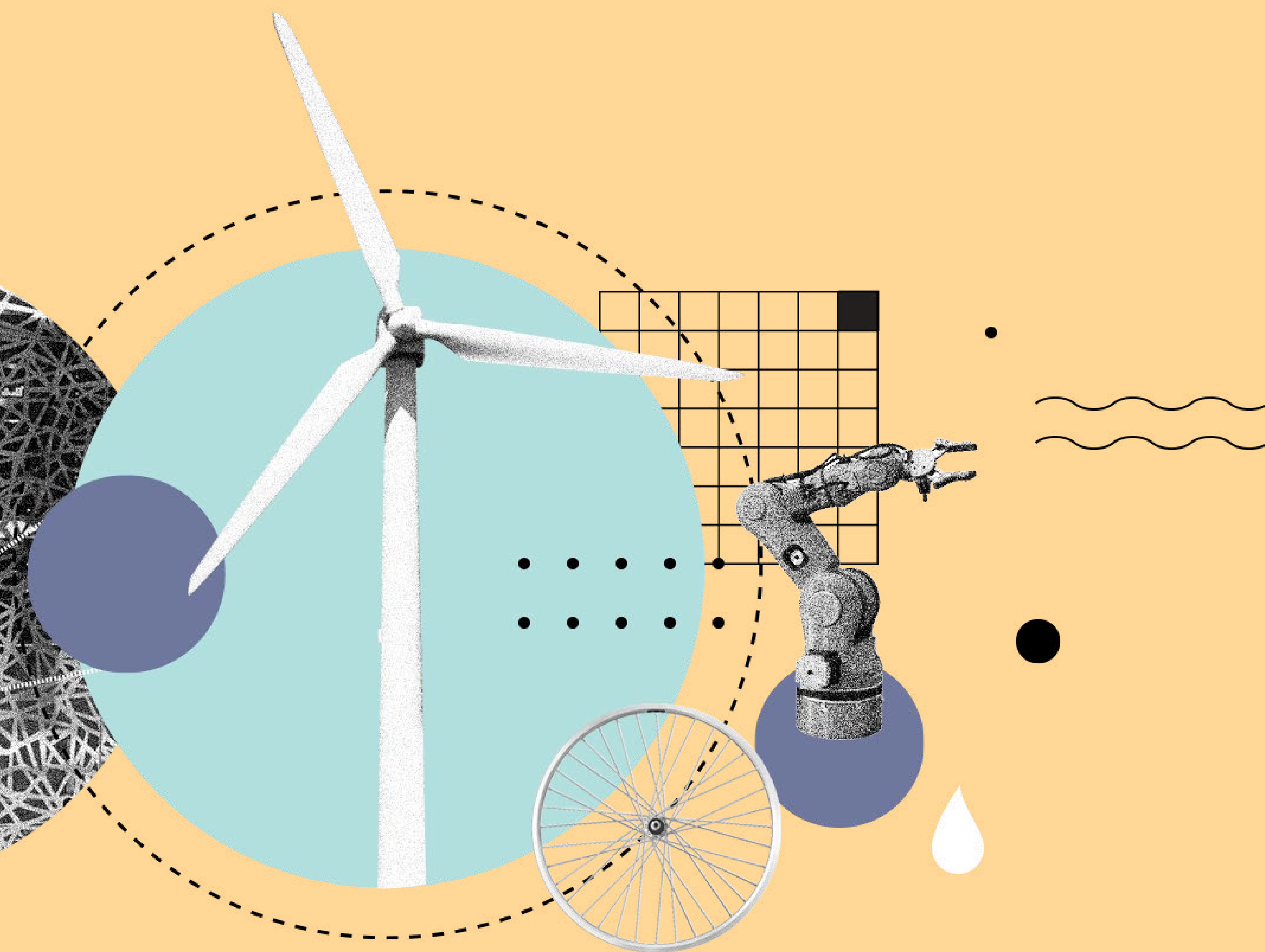


Europsko sveučilište budućnosti



Želimo biti europsko sveučilište budućnosti.



Mi smo:

- **nastavnici koji pripremaju studente za poslove budućnosti i građansku odgovornost**
- **istraživači koji otvaraju i osnažuju Sveučilište hrabro ulazeći u inovativne istraživačke pothvate i suradnje kako bi razvijali gospodarstvo i unaprijedili dobrobit lokalne zajednice**
- **građani koji, iskreno vjerujući u europske vrijednosti slobode, ljudskih prava i prosvijećenosti, grade novu europsku budućnost.**

Na Sveučilištu u Rijeci osiguravamo i promičemo vrijednosti koje tvore istinsku ideju sveučilišta:

- **ODGOVORNOST** – vjerujemo da su institucijska autonomija, akademski integritet i akademske slobode te težnja za izvrsnošću i kreativnošću u znanosti i umjetnosti preduvjet istinskih i kvalitetnih postignuća
- **OTVORENOST** – negujemo znatiželju, odvažnost, uključivost, različitost, participaciju i solidarnost kao nužne uvjete progresivnih i pravednih institucija
- **INOVATIVNOST** – razumijemo važnost održivog razvoja, angažmana u zajednici, obrazovanja za potrebe tržišta rada i za poslove budućnosti te transfera znanja kao stupova društvenog povjerenja u akademske institucije
- **POVEZANOST** – surađujemo i potičemo sve oblike međunarodnog povezivanja s ciljem autentičnog unaprjeđenja europskih vrijednosti mira, prosvijećenosti i harmoničnih odnosa.

Želimo biti međunarodno prepoznati kao otvoreno i moderno europsko sveučilište koje izlazi izvan zidova institucija, istraživačkih disciplina i granica, koje kontinuirano širi obzore održivog razvoja i razvoja konkurentnih inovacijskih ekosustava, koje u suradnji s lokalnom i regionalnom samoupravom podiže standarde kvalitete života i rada svih građana te ustrajno unaprjeđuje otpornost i dobrobit zajednice.

Stoga, nastojimo biti bolji u četirima strateškim područjima unutar kojih smo definirali svoje kvantitativne i kvalitativne ciljeve razvoja:

- 1) u učenju i poučavanju promičemo otvoreno obrazovanje**
- 2) u istraživanju promičemo inovacije i razvoj gospodarstva i zajednice**
- 3) u regionalnoj uključenosti promičemo transfer znanja i društvenu odgovornost za održivi razvoj**
- 4) u internacionalizaciji promičemo kontinuirano proširivanje obzora i strateška partnerstva.**



Strateške politike Sveučilišta u Rijeci

Strateške politike definiraju profil našeg Sveučilišta, prevode našu viziju, misiju, vrijednosti i ciljeve u djelovanje. Politikama artikuliramo prioritete svojeg djelovanja i ono po čemu želimo biti nacionalno i međunarodno prepoznati.

Jezgru strateških politika čini dvadeset ciljeva koji se mogu obuhvatiti kvantitativnom metrikom i koje smo operacionalizirali pridruženim pokazateljima u četirima ključnim područjima:

- 1) učenje i poučavanje
- 2) istraživanje
- 3) transfer znanja i regionalna uključenost
- 4) internacionalizacija.

Kvantitativna metrika, iako uobičajena, ima svoja ograničenja vezana uz nemogućnost prepoznavanja i vrednovanja različitih doprinosa kao i pojedinačnih i institucijskih iskoraka koji su sastavni dio ideje Sveučilišta i akademskih sloboda. Profil Sveučilišta smo, stoga, elaborirali i kreiranjem kvalitativnih ciljeva i pokazatelja unutar četiriju širih i obuhvatnijih područja:

- 1) otvoreno obrazovanje
- 2) inovacije u istraživanju i razvoju
- 3) društvena odgovornost
- 4) proširivanje obzora putem strateških partnerstava.

Napredak i razvoj našeg Sveučilišta mjerit ćemo, stoga, na dva načina:

- 1) održavanjem i rastom u brojčanim pokazateljima sukladnim svjetskim sustavima rangiranja i nacionalnim sustavima praćenja i financijskog nagrađivanja
- 2) projektima, suradnjama i aktivnostima čija se vrijednost ne može obuhvatiti jednoobraznom kvantitativnom metrikom, ali je ugrađena u europske i svjetske strategije, politike i planove financiranja relevantne za visoko obrazovanje i znanost.

Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji komplementarni su i isprepleteni, a u konačnici su optimalan okvir za planiranje, upravljanje i djelovanje jer doprinose potpunijem razumijevanju i vrednovanju doprinosa Sveučilišta i njegovu sveobuhvatnom razvoju.

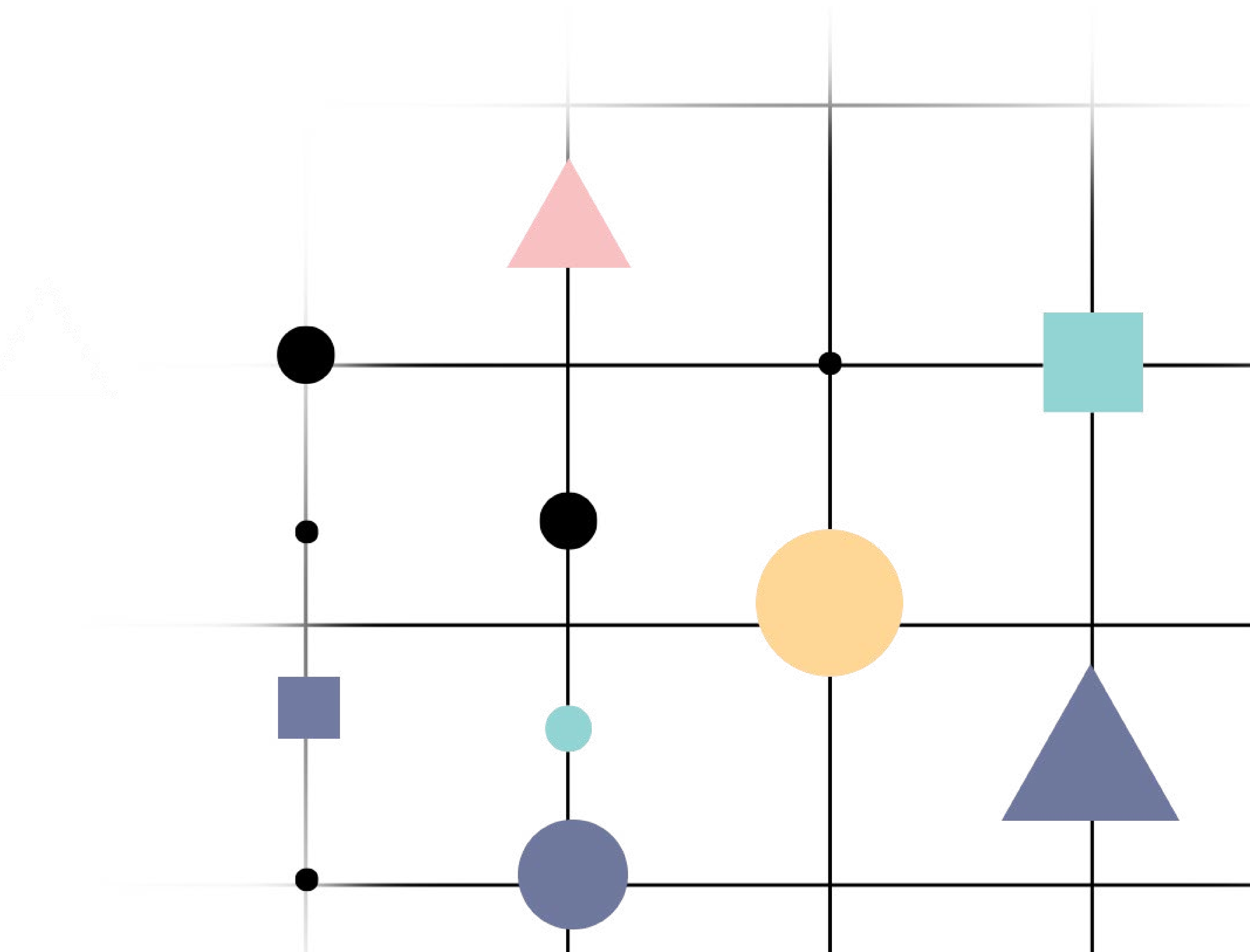
Praćenje provedbe Strategije počiva na načelu intrinzično motiviranog zajedničkog napretka, a ne kompeticije između sastavnica Sveučilišta u Rijeci. Na godišnjoj razini pratit će se postignuća tako da će se rezultati svake sastavnice primarno uspoređivati s njihovim rezultatima u proteklim godinama, što će omogućiti praćenje osobitosti razvoja svake sastavnice.

Na godišnjoj razini pratit ćemo trendove rasta i doprinos svake sastavnice razvoju Sveučilišta. Transparentno godišnje izvješćivanje počiva na, za ovu svrhu kreiranom, digitaliziranom i pouzdanom prikupljanju podataka.

Strategija Sveučilišta u Rijeci sadrži, konačno, i dva dodatka.

Dodatak A pruža popis prioriternih područja djelovanja za učinkovitiju provedbu četiriju preklapajućih i povezanih područja kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja kojima se svi dionici upućuju na konkretne aktivnosti koje su prepoznate kao optimalni putovi postizanja utvrđenih ciljanih vrijednosti.

Dodatak B, naslovljen *Snaga integracije*, donosi načela organizacije, upravljanja i poslovnih procesa na Sveučilištu u Rijeci te popis mjera kojima se osigurava okvir za provedbu strateških politika kako u dijelu kvalitativnih pokazatelja tako i onih kvantitativnih.



Strateške politike – kvantitativni pokazatelji

Učenje i poučavanje

> [Tablica 1.](#)

Svakom od definiranih institucijskih ciljeva pridruženi su kvantitativno mjerljivi pokazatelji, obrazloženje svrhe, odnosno šire strateške motivacije te definicija. Također, putem participativnog i deliberativnog procesa definirane su ciljne vrijednosti za Sveučilište u cjelini i to kao zbirni pokazatelj ciljnih vrijednosti koje je definirala svaka sastavnica za sebe. Ciljne vrijednosti utvrđene su u postotnom rastu ili apsolutnoj brojčanoj vrijednosti za svaki pokazatelj.

Namjera je u području učenja i poučavanja povećati kvalitetu i učinkovitost obrazovnog procesa, jačati fleksibilne putove učenja, razvijati relevantne kompetencije studenata te povećati sveukupno zadovoljstvo studenata studijem i studiranjem na Sveučilištu u Rijeci.

Istraživanje

> [Tablica 2.](#)

Namjera je u području istraživanja povećati kvantitetu i kvalitetu znanstvene i umjetničke produkcije i utjecaja, jačati sudjelovanje i financiranje putem kompetitivnih projekata te unaprijediti doktorsku i poslijedoktorsku edukaciju.

Transfer znanja i regionalna uključenost

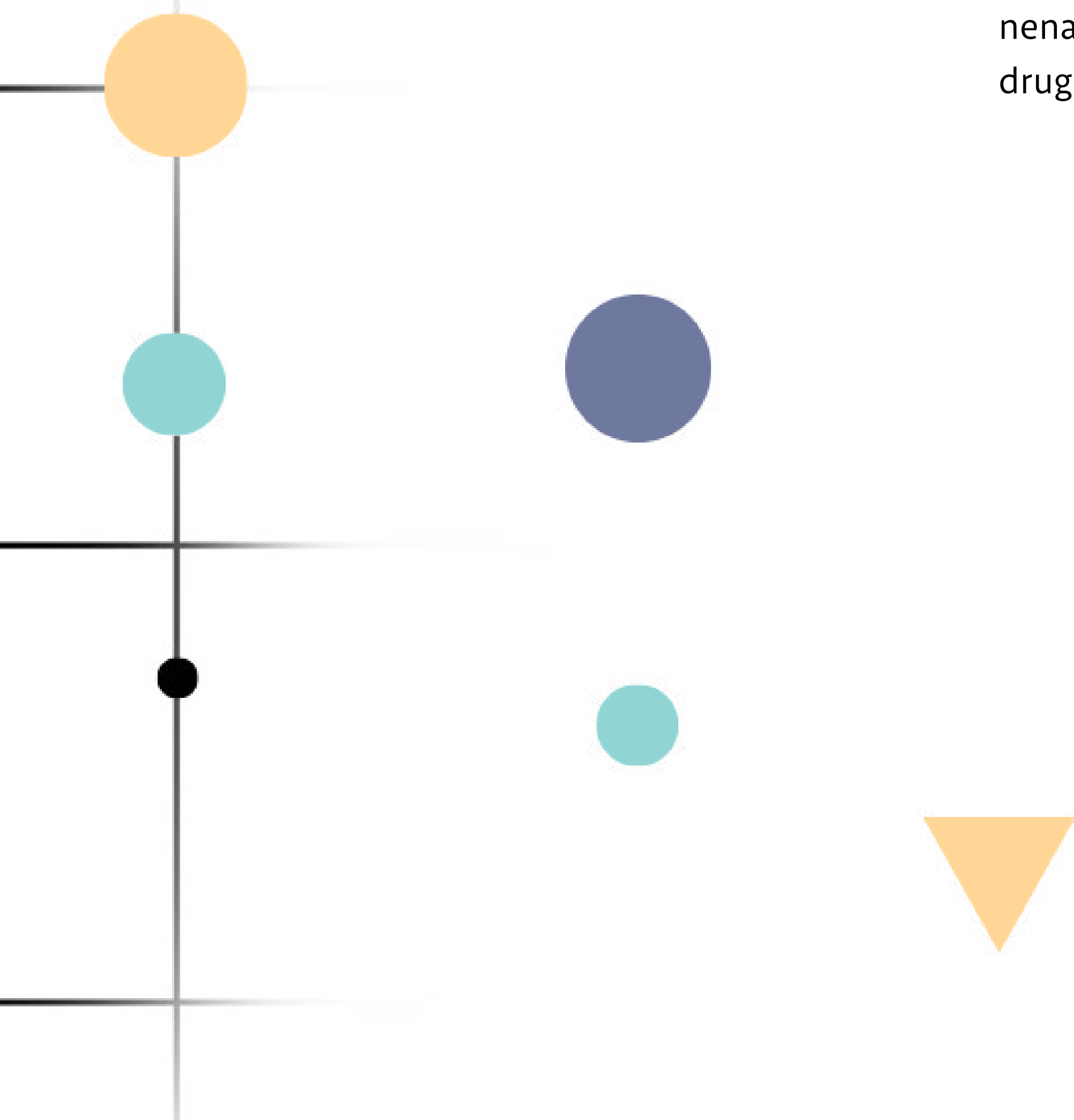
> [Tablica 3.](#)

Namjera je u području transfera znanja i regionalne uključenosti povećati obim istraživačkih, edukativnih te stručnih strateških partnerstava s lokalnom i regionalnom zajednicom, gospodarstvom i civilnim društvom te povećati opseg i intenzitet regionalnog utjecaja Sveučilišta zajedničkim strateškim interdisciplinarnim projektima.

Internacionalizacija

> [Tablica 4.](#)

Namjera je u području internacionalizacije povećati obim istraživačkih i stručnih strateških partnerstava s međunarodnim institucijama te povećati mobilnost studenata, istraživača i nenastavnog osoblja povećanjem broja studijskih programa i drugih edukativnih i stručnih programa na stranim jezicima.



Cilj	Pokazatelj	Svrha	Definicija	Ciljna vrijednost
Što želimo postići?	Koji je pokazatelj uspjeha?	Zašto to trebamo pratiti?	Kako računamo?	
1. Održati kvalitetu uvjeta poučavanja	Omjer nastavnika i studenata	Unaprjeđenje kvalitete VO (THE, QS)	Ukupni FTE nastavnika (suradnička, nastavna, znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja bez obzira na izvor financiranja) naprama broju studenata upisanih na sve studije (sve razine i bez obzira na financiranje)	1:15
2. Povećati organiziranost i učinkovitost poučavanja	Udio diplomiranih studenata	Unaprjeđenje učinkovitosti VO (U-Multirank)	Broj svih diplomiranih studenata podijeljen s brojem svih novoupisanih u prvu godinu prije onoliko godina koliko je propisano trajanje pripadnog studija (trajanje studija + 1)	88 %
3. Razvijati personalizirani pristup učenju	Udio ECTS-a ostvarenih priznavanjem prethodnog učenja	Unaprjeđenje kvalitete, dostupnosti i relevantnosti VO	Broj ukupnih ECTS-a ostvarenih priznavanjem prethodnog učenja podijeljen s ostvarenim ECTS-ima svih studenata. Uzimaju se u obzir: a) priznavanje ishoda učenja stečenih na drugim institucijama VO, b) mobilnost u programima studentske razmjene (Erasmus+, CEEPUS), c) priznavanje neformalno i informalno stečenih kompetencija	rast 53 %
4. Razvijati praktične kompetencije studenata	Udio ECTS-a kolegija koji uključuju praktične kompetencije	Unaprjeđenje relevantnosti VO	Broj ECTS-a stručne prakse podijeljen s ukupnim brojem ECTS-a pripadnih studijskih programa. Uzimaju se u obzir: a) broj ECTS-a kolegija stručne prakse i b) broj ECTS-a iz opisa kolegija koji se odnose na praktičan rad	rast 116 %
5. Održati zadovoljstvo studenata studijem	Indeks zadovoljstva završenih studenata	Unaprjeđenje kvalitete, učinkovitosti, relevantnosti i dostupnosti VO	Iz upitnika za završene studente – kompozitni indeks koji sadrži ocjene: zadovoljstvo programom i organizacijom studija, sadržajem i ponudom obveznih i izbornih kolegija, nastavnim metodama i odnosom s nastavnicima, vrednovanjem studentskog rada, dostupnošću materijala za učenje te mogućnošću stjecanja praktičnih kom petencija i mogućnošću uključivanja u različite oblike izvannastavnih aktivnosti	4,20

Cilj	Pokazatelj	Svrha	Definicija	Ciljna vrijednost
Što želimo postići?	Koji je pokazatelj uspjeha?	Zašto to trebamo pratiti?	Kako računamo?	
1. Povećati znanstvenu i umjetničku produkciju	Broj radova po znanstveniku/umjetniku	Unaprjeđenje međunarodne konkurentnosti znanosti i umjetnosti (U-Multirank, THE)	a) Broj znanstvenih radova prema Scopus/WoS bazi podijeljen s FTE-om znanstvenika (znanstveno zvanje bez obzira na izvor financiranja) b) Za DH: broj znanstvenih radova u a1 publikacijama (prema Pravilniku o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja, NN 28/2017) koji nisu već ubrojeni pod II.1.a. c) Broj knjiga i uredničkih knjiga d) Za DH: broj poglavlja u knjizi koji nisu već ubrojeni pod II.1.a – II.1.c. e) Broj djela kreativne i izvođačke umjetnosti podijeljen s FTE-om umjetnika (umjetničko zvanje bez obzira na izvor financiranja)	rast: a) 47 % b) 22 % c) 30 % d) 28 % e) 32 %
2. Povećati znanstveni utjecaj	Udio Q1 i Exc radova	Unaprjeđenje međunarodnog utjecaja znanstvenog rada (citiranost u THE, QS, U-Multirank)	Broj radova u znanstvenim časopisima kategoriziranim kao: a) Q1 i b) Exc <i>u prethodnoj godini podijeljen s brojem radova iz 1.a</i>	88 %
3. Privlačiti financiranje istraživanja	Udio prihoda od istraživanja	Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti (U-Multirank, THE)	Prihod iz kompetitivnih nacionalnih i internacionalnih projekata podijeljen s ukupnim prihodom	rast 42 %
4. Osnažiti doktorsku edukaciju	Broj obranjenih doktora	Poticanje znanstvene izvrsnosti i jačanje ljudskih potencijala (U-Multirank, THE)	Broj obranjenih doktora na doktorskim studijima Sveučilišta (samostalnim ili zajedničkim, kod zajedničkih računaju se doktorati kod kojih je barem jedan od mentora sa Sveučilišta)	rast 58 %
5. Privlačiti poslijedoktorande	Broj poslijedoktorskih pozicija	Poticanje znanstvene izvrsnosti i jačanje ljudskih potencijala (U-Multirank, THE)	Broj poslijedoktorskih pozicija koje se financiraju iz kompetitivnih ili drugih projekata te vlastitim sredstvima	rast 39 %

Cilj	Pokazatelj	Svrha	Definicija	Ciljna vrijednost
Što želimo postići?	Koji je pokazatelj uspjeha?	Zašto to trebamo pratiti?	Kako računamo?	
1. Proširiti suradnju Sveučilišta i zajednice	Broj aktivnih suradnji s gospodarstvom i zajednicom	Unaprjeđenje suradnje s društvom u cjelini (U-Multirank)	Broj aktivnih institucijskih sporazuma o suradnji s gospodarstvom i zajednicom	rast 31 %
2. Privlačiti financiranje projekata u svrhu transfera znanja	Udio prihoda od stručnih projekata za gospodarstvo i zajednicu	Jačanje povezanosti znanstvenog i stručnog rada s društvom u cjelini (U-Multirank, THE)	Prihod iz svih stručnih projekata za gospodarstvo i zajednicu podijeljen s ukupnim prihodom	rast 51 %
3. Ponuditi edukativne programe za gospodarstvo i zajednicu	Broj polaznika edukativnih programa za gospodarstvo i zajednicu	Unaprjeđenje povezanosti VO-a s društvom u cjelini (U-Multirank)	Broj polaznika (izvan Sveučilišta) edukativnih programa za gospodarstvo i zajednicu (cjeloživotno obrazovanje, predavanja)	rast 33 %
4. Povećati regionalni utjecaj	Udio diplomiranih studenata koji su se zaposlili u regiji	Jačanje regionalnog utjecaja VO-a na zajednicu (U-Multirank)	Broj alumnijskih koji su se zaposlili u regiji (PGŽ) podijeljen s ukupnim brojem alumnijskih zaposlenih u RH	53 %
5. Povećati interdisciplinarno istraživanje i razvoj	Broj interdisciplinarnih znanstveno-razvojnih projekata	Poticanje interdisciplinarnog istraživanja i razvojnog utjecaja na društvo u cjelini (U-Multirank)	Broj interdisciplinarnih znanstveno-razvojnih projekata koji uključuju dionike iz gospodarstva ili zajednice	rast 70 %

Cilj	Pokazatelj	Svrha	Definicija	Ciljna vrijednost
Što želimo postići?	Koji je pokazatelj uspjeha?	Zašto to trebamo pratiti?	Kako računamo?	
1. Upisivati više stranih studenata	Udio stranih studenata	Unaprjeđenje uključivosti i dostupnosti VO-a (THE, QS, U-Multirank)	Broj stranih studenata (na razmjeni i upisanih, trajanje: semestar ili više) podijeljen s ukupnim brojem studenata	rast 84 %
2. Ponuditi više studijskih programa na stranom jeziku	Broj studijskih programa na stranom jeziku	Unaprjeđenje dostupnosti VO-a (U-Multirank)	Broj studijskih programa na stranom jeziku: a) preddiplomski b) diplomski c) integrirani d) poslijediplomski	rast 150 %
3. Povećati mobilnost akademskog osoblja	Broj akademskog osoblja u dolaznoj i odlaznoj mobilnosti	Jačanje internacionalne vidljivosti i konkurentnosti VO-a i znanosti (THE, QS, U-Multirank)	Broj akademskog osoblja (suradnička, nastavna, znanstvena, znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja) u dolaznoj i odlaznoj mobilnosti: a) do 7 dana b) od 15 dana do 3 mjeseca c) 3 mjeseca i više	rast 37 %
4. Proširiti suradnju s internacionalnim institucijama	Broj sporazuma o suradnji s internacionalnim institucijama	Jačanje internacionalnog utjecaja VO-a i znanosti	Broj aktivnih sporazuma o suradnji s internacionalnim institucijama: a) Erasmus b) CEEPUS c) ostalo	rast 15 %
5. Poticati internacionalne aktivnosti	Broj polaznika internacionalnih aktivnosti	Poticanje internacionalne vidljivosti i konkurentnosti VO-a i znanosti	Broj polaznika internacionalnih događanja na Sveučilištu: a) ljetnih/zimskih škola b) seminara c) konferencija d) doktorskih programa (uključujući online)	rast 43 %

Strateške politike – kvalitativni pokazatelji

1) Otvoreno obrazovanje

Promicanje otvorenog obrazovanja u učenju i poučavanju jamči našim studentima relevantne kompetencije za budućnost, osigurava zapošljivost u novim poslovima budućnosti te stvara i temelje za osobni rast i zadovoljenje interesa svakog pojedinca.

- Učenje i poučavanje počiva na europskim smjernicama kvalitete i osiguravanju uvjeta koji omogućuju studentima visoku završnost u vremenu predviđenom studijskim programom.
- Studenti su u središtu obrazovnog procesa. Studenti su naši partneri i aktivno su uključeni u kreiranje politika i odvijanje procesa na Sveučilištu, a njihovo zadovoljstvo studijem i uvjetima studiranja kontinuirano pratimo i unaprjeđujemo.
- Stjecanje relevantnih kompetencija i ispunjavanje interesa studenata jamči se promicanjem i potporom razvoju otvorenih putova učenja, mogućnostima kreiranja internacionalnih personaliziranih kurikuluma, inovativnim metodama učenja i poučavanja temeljenim na novim znanstvenim spoznajama te na stjecanju relevantnih praktičnih kompetencija stručnom praksom tijekom studija.
- Kvaliteta stečenih ishoda učenja unaprjeđuje se digitalnom transformacijom procesa učenja i poučavanja s ciljem proširivanja prostora osobnog razvoja i razvoja kompetencija za moderno europsko građanstvo.
- Učenje i poučavanje otvoreni su procesi koji uključuju, prepoznaju i vrednuju sve oblike cjeloživotnog obrazovanja (uključujući model *micro-credentials*) i prethodnog učenja (formalnog, neformalnog i informalnog).

2) Inovacije u istraživanju i razvoju

Znanstveno i umjetničko istraživanje koje počiva na načelu akademske slobode i akademskih zasluga potiče inovacije, otvorenu znanost i kreativnu umjetnost, jačanje europskih suradnji i kruženje znanja te prijenos znanja u zajednicu s ciljem povećanja kvalitete života i dobrobiti zajednice.

- Znanstvena/umjetnička produktivnost i utjecaj prepoznaju i uvažavaju različitosti znanstvenih/umjetničkih područja i disciplina, kao i poseban značaj interdisciplinarnih strateških istraživanja za razvoj zajednice.

- Uspješnost kompetitivnog istraživanja ovisi o suradničkom potencijalu i kompetitivnim europskim projektnim inicijativama koje zahtijevaju visoku razinu inovativnosti i kreativnosti istraživača.
- Otvorena znanost i otvoreni pristup znanosti nužan su preduvjet na zaslugama utemeljenog istraživanja i razvoja te potiču okruženje pravične kompeticije i puno uvažavanje kolektivne inovativnosti i kreativnosti.
- Razvoj europski konkurentne znanosti i umjetnosti potiče se privlačenjem talenata i poticanjem razvoja karijera mladih znanstvenika/umjetnika doktorskim obrazovanjem i poslijedoktorskim projektnim aktivnostima.
- Istraživanja se usmjeravaju prema kreiranju inovativnih i poduzetničkih ekosustava u suradnji sa zajednicom s ciljem postizanja relevantnog integriranog novog znanja koje zadovoljava potrebe građana i donosi rješenja za društvene izazove.

3) Društveno odgovorno Sveučilište

Suvremena europska sveučilišta prepoznaju svoju odgovornost za kvalitetu života i rada u zajednici, kao i jedinstvenu ulogu u promicanju i očuvanju europskog identiteta i demokratskih vrijednosti slobode, jednakosti i prosvijećenog aktivnog građanstva.

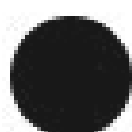
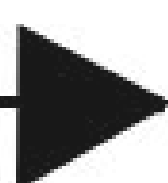
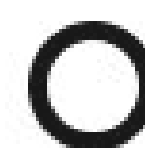
- Regionalna uključenost putem prijenosa znanja u zajednicu, kolaborativnih istraživačkih i stručnih projekata, obrazovnih programa i institucijskog angažmana u zajednici od presudne su važnosti za rješavanje problema i potreba građana.
- Očuvanje kulturne baštine u njezinom materijalnom i nematerijalnom obliku ključno je za daljnji održivi društveni razvoj, promicanje europskih vrijednosti i ciljeva održivog razvoja.
- Dostupnost obrazovanja, osiguravanje jednakih mogućnosti za sve, briga za ranjive i podzastupljene skupine, promicanje različitosti, uključivosti i dostojanstva svake osobe temeljna su načela koja, uz naglašenu akademsku čestitost i javnu odgovornost, povećavaju autentičnu kvalitetu istraživačkog i obrazovnog rada i doprinose pravednosti u društvu.
- Demokratske kompetencije i demokratska kultura u visokom obrazovanju, koje se razvijaju poticanjem kritičkog mišljenja, građanske pismenosti, aktivnog građanstva te putem donošenja odluka na transparentan i participativan način te putem javne deliberacije, imaju dalekosežan formativni utjecaj na cijelu zajednicu.
- Senzibiliziranje i djelovanje u skladu s ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda nužno je obilježje odgovornih institucija. Prioritetni su ciljevi održivog razvoja Sveučilišta: zdravlje i blagostanje (cilj 3.), kvalitetno obrazovanje (cilj 4.) te

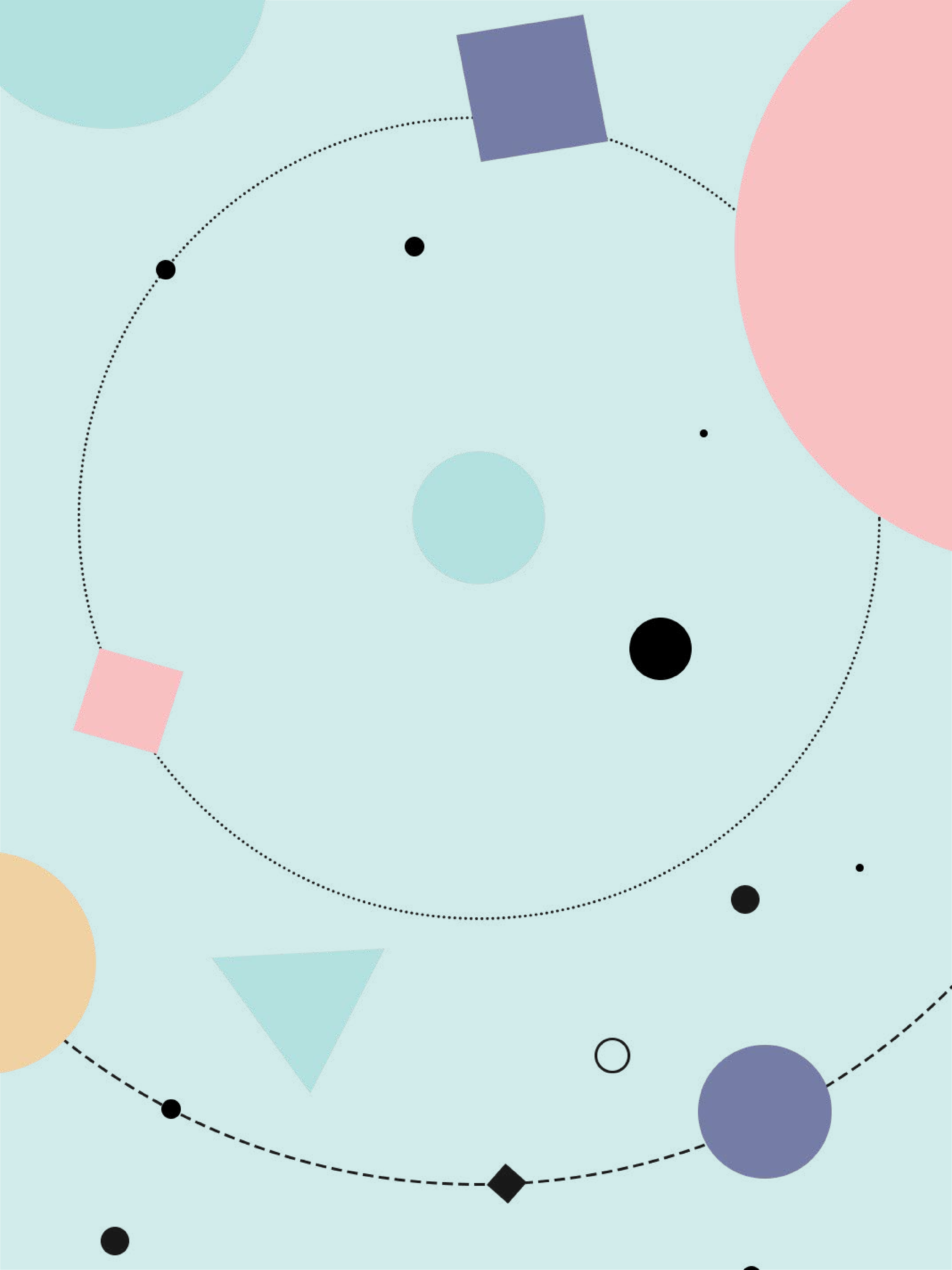
4) Proširivanje obzora putem strateških partnerstava

zelene i plave politike s ciljem prevencije posljedica klimatskih promjena (ciljevi 1., 2., 6., 8., 13.).

Sveobuhvatna internacionalizacija, povezanost i partnerstvo s drugim akademskim i ne-akademijskim institucijama i društvenim dionicima proširuje obzore, doprinosi kvaliteti i održivosti, ali i osnažuje u iskoracima.

- Prioritetno internacionalno strateško partnerstvo za Sveučilište u Rijeci u području obrazovanja jest sudjelovanje u razvoju mreže europskih sveučilišta YUFE (*Young Universities for Future of Europe / Mlada sveučilišta za budućnost Europe*), koja je dio Europske sveučilišne inicijative, najvećeg reformskog projekta EU-a u području visokog obrazovanja i sveučilišnih politika.
- Prioritetno je internacionalno strateško partnerstvo za Sveučilište u Rijeci u području istraživanja sudjelovanje u mreži YERUN (*Young European Research Universities Network / Mreža mladih europskih istraživačkih sveučilišta*) te time i jačanje naše vidljivosti, našeg suradničkog i transformacijskog potencijala te našeg doprinosa definiranju EU politika.
- Sveučilište u Rijeci sudjeluje u europskim i svjetskim sveučilišnim i drugim asocijacijama i tijelima preko savjetovanja s članovima Međunarodnog znanstvenog savjeta te interakcijom s drugim međunarodnim platformama, čime nastoji aktivno sukreirati europske politike i jačati međunarodnu prepoznatljivost.
- Sveobuhvatna internacionalizacija Sveučilišta provodi se intenzivnim poticanjem mobilnosti studenata, istraživača i nastavnog osoblja, kreiranjem inovativnih internacionalnih digitalnih okruženja te razvojem strateških internacionalnih partnerstava s akademskim i ne-akademijskim institucijama.
- Sveučilište u Rijeci aktivno radi na osiguravanju uvjeta za pozicioniranje u svjetskim sustavima rangiranja čime doprinosi prepoznatljivosti unutar europskih i svjetskih sustava kvalitete.





Prioriteti djelovanja za provedbu strateških politika

1) Učenje i poučavanje / Otvoreno obrazovanje

Postizanje kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja zahtijeva aktivnosti koje su prepoznate kao učinkoviti putovi postizanja navedenih ciljeva. Godišnji akcijski planovi sastavnica s ciljem postizanja ciljnih vrijednosti trebaju sadržavati navedene mjere jer one u najvećoj mjeri jamče postizanje rezultata. Svaka sastavnica prilagođava i razvija navedene mjere svojim specifičnim institucijskim praksama i kontekstima.

- 1.1. Kontinuirano revidirati studijske programe u smislu horizontalnog i vertikalnog usklađivanja sadržaja, povećanja izbornosti, proširivanja prostora za stručne prakse, usklađivanja ECTS bodova s opterećenjem i dr., uz aktivno sudjelovanje studenata, završenih studenata i poslodavaca kao sukreatora.
- 1.2. Proširivati pristup visokom obrazovanju netradicionalnim studentima i olakšavati vertikalnu prohodnost revidiranjem upisnih politika za diplomske i poslijediplomske studije.
- 1.3. Razvijati personalizirane putove učenja primjenom sustava priznavanja prethodnog učenja (formalnog, neformalnog i informalnog) i metodologije usklađivanja stečenih ishoda učenja s ishodima učenja na studijskom programu.
- 1.4. Poticati uključivanje nastavnika u programe za unaprjeđivanje nastavničkih kompetencija.
- 1.5. Poticati uvođenje inovativnih metoda učenja i poučavanja koje kod studenata razvijaju kompetencije za budućnost: kritičko razmišljanje, integrativno razmišljanje, orijentaciju na rješavanje problema, samoregulaciju, autonomnost i odgovornost te otpornost i fleksibilnost.
- 1.6. Razvijati okvir za vrednovanje kvalitete svih oblika i načina odvijanja nastave (učioničke, *online*, hibridne) uz sustavno uvođenje suradničke procjene i donošenje standarda u vrednovanju i ocjenjivanju postignuća studenata.
- 1.7. Poticati učenje u zajednici i izvannastavne aktivnosti studenata te razviti sustav za njihovo vrednovanje.
- 1.8. Osnaživati suradnju s nastavnim i stručnim bazama uključivanjem stručnjaka iz prakse u nastavni proces.
- 1.9. Razviti sustav vrednovanja i nagrađivanja za visoku kvalitetu i inovacije u nastavnom procesu te ga povezati sa sustavom napredovanja u znanstveno-nastavnim zvanjima.
- 1.10. Razvijati sustav potpore za digitalizaciju nastavnog procesa ulaganjem u digitalnu infrastrukturu i alate te edukaciju nastavnika.

2) Istraživanje / Inovacije u istraživanju i razvoju

- 2.1. Definirati istraživački profil i portfelj svake sastavnice Sveučilišta te ga koristiti u međunarodnom povezivanju.
- 2.2. Pratiti i pojačati odjek i utjecajnost objavljenih radova s ciljem povećanja institucijskog h-indeksa Sveučilišta i svake sastavnice.

2.3. Educirati znanstvenike o temi otvorene znanosti te razviti proračunske instrumente sastavnica za poticanje publiciranja u otvorenom pristupu u skladu s FAIR principima i EU Planom S.

2.4. Razviti institucijske instrumente sastavnica za podršku, poticanje i nagrađivanje prijave međunarodnih kompetitivnih istraživačkih projekata, posebno u suradnji s YUFE i YERUN partnerima.

2.5. Povećati izdvajanja sastavnica za zapošljavanje i razvoj karijera mladih talentiranih znanstvenika, posebno međunarodno prepoznatih poslijedoktoranada, u skladu s HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*) politikama.

2.6. Razvijati općeobrazovne sadržaje i kolegije u okviru Doktorske škole Sveučilišta, kao i instrumente jačanja kompetencija mentora na doktorskim studijima te druge mjere za povećanje završnosti doktorskih studija.

2.7. Poticati sastavnice na razvoj kolegija i studija interdisciplinarnog sadržaja te onih na engleskom jeziku unutar portfelja Doktorske škole Sveučilišta.

2.8. Razvijati institucijske politike uključivanja u nastavu/mentorstvo na doktorskim studijima inozemnih nastavnika i nastavnika iz prakse.

2.9. Povećavati na principima samoodrživosti nabavku i održavanje znanstvene infra-strukture sastavnica.

2.10. Razvijati instrumente istraživački orijentiranog obrazovanja te povećati broj doktorskih disertacija u suradnji s dionicima iz privatnog i javnog sektora.

3) Transfer znanja i regionalna uključenost / Društveno odgovorno Sveučilište

3.1. Jačati, u suradnji s YUFE i YERUN mrežama i Step Ri-jem te realizacijom inovacijske arene, lokalni i regionalni inovacijski ekosustav, posebno kompetencije nastavnog osoblja i studenata za prijenos znanja i poduzetništvo te za razvoj ključnih razvojnih (posebno digitalnih) tehnologija.

3.2. Razvijati institucijske instrumente sastavnica za podršku, poticanje i nagrađivanje pružanja stručnih usluga i projekata te korištenja znanstvene infrastrukture u komercijalne svrhe za potrebe privatnog i javnog sektora.

3.3. Povećavati broj publikacija u koautorstvu s dionicima iz gospodarskog i javnog sektora i povećati razvoj interdisciplinarnih istraživanja uključivanjem znanstvenika sa sastavnica u aktivan rad znanstveno-razvojnih centara Sveučilišta.

3.4. Razvijati institucijske instrumente sastavnica za podršku, poticanje i nagrađivanje svih oblika zaštite intelektualnog vlasništva (patentni, zaštićeni industrijski dizajni, žigovi, oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti, zaštićene topografije poluvodičkih proizvoda, zaštićene biljne sorte i drugo).

3.5. Povećavati broj nastavnika koji nude svoje znanstvene

i stručne usluge gospodarstvu i zajednici putem RI-MAP *matchmaking* platforme Sveučilišta u Rijeci i Primorsko-goranske županije (rimap.uniri.hr).

3.6. Povećati broj stručnih baza svih sastavnica i Sveučilišta te broj završnih i diplomskih radova u suradnji s privatnim i javnim sektorom u svrhu veće zapošljivosti studenata.

3.7. Razvijati demokratske kompetencije studenata i djelatnika ciljanim edukacijama o građanskoj pismenosti i kulturnoj baštini te uključivati razvijanje kompetencija iz područja demokratske kulture u sadržaje studijskih programa i dodatne aktivnosti studenta koje se upisuju u dodatak diplomi.

3.8. Povećati dostupnost visokog obrazovanja za ranjive i podzastupljene skupine studenata razvijanjem instrumenata financijske pomoći i sustava podrške uklanjanju prepreka uspješnom studiranju.

3.9. Jačati uključivost i solidarnost definiranjem akcijskih prioriteta na sastavnicama u provedbi YUFE Strategije različitosti i uključivosti, te Plana rodne ravnopravnosti.

3.10. Poticati aktivnosti na kratkim programima cjeloživotnog učenja namijenjenog zajednici, projektne aktivnosti i angažman s civilnim sektorom te aktivnosti popularizacije znanosti te model *citizen science*.

4) Internacionalizacija / Proširivanje obzora putem strateških partnerstava

4.1. Razvijati međunarodnu vidljivost studijskih programa promotivnim materijalima, predstavljanjima na sajmovima visokog obrazovanja, razvijanjem informacijskih paketa i aplikacija te drugih pogodnosti za strane studente.

4.2. Poticati uključivanje nastavnika na razvoj jezičnih kompetencija za izvedbu studijskih programa na engleskom ili drugom stranom jeziku.

4.3. Razvijati sustav osiguranja kvalitete za nastavu na stranom jeziku s naglaskom na suradničko opažanje.

4.4. Podupirati kreiranje i razvoj potpunih *online* kolegija na stranom jeziku.

4.5. Aktivno sudjelovati u razvoju Otvorenih studijskih programa YUFE mreže te razvijati nove ili prilagođavati postojeće studijske programe na engleskom jeziku.

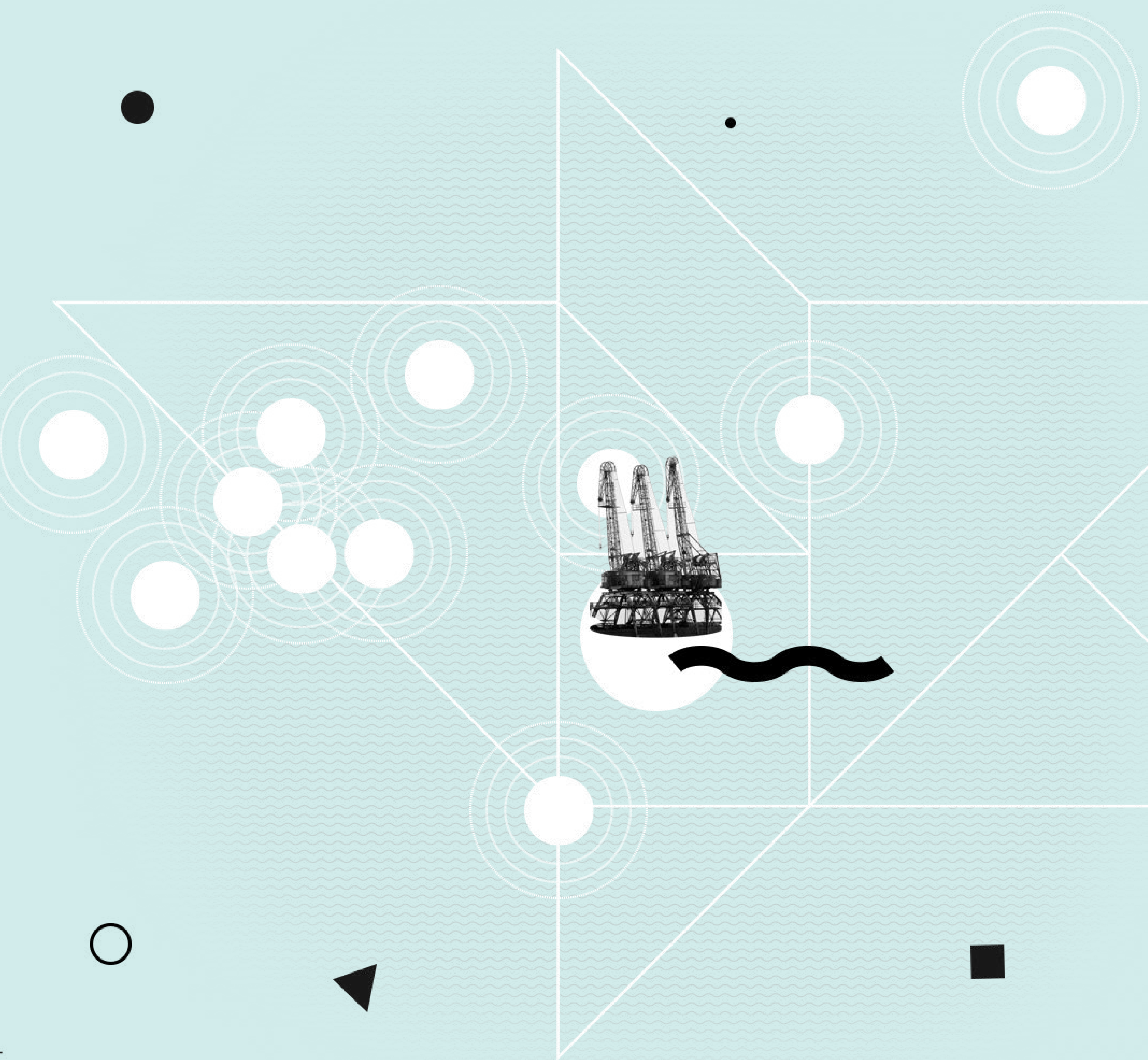
4.6. Podupirati razvoj internacionalnih ljetnih/zimskih škola osiguravanjem potvrda o stečenim kompetencijama i studentskom opterećenju u ECTS bodovima koji se mogu vrednovati na matičnim institucijama polaznika.

4.7. Razvijati sustav potpore svim oblicima kruženja istraživača, posebice za ostvarivanje strateških partnerstava u mrežama YUFE i YERUN, a suradnju na istraživačkim projektnim aktivnostima registrirati unutar ORCID profila.

4.8. Podupirati sudjelovanje stranih nastavnika u izvedbi nastave dodjeljivanjem statusa gostujućeg profesora.

4.9. Dodatno vrednovati i nagrađivati rad istraživača koji sudjeluju u internacionalnim projektima i/ili publiciraju zajedno s istraživačima s prestižnih međunarodnih institucija.

4.10. Poticati sudjelovanje upravljačkih struktura i nenastavnog osoblja u međunarodnim programima stručnog osposobljavanja i razvoja kompetencija.



Snaga integracije

1) Snaga integracije – politike

Učinkovita organizacija, upravljanje i poslovni procesi nužan su preduvjet razvoja, provedbe strateških politika i unaprjeđenja kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Europske politike u visokom obrazovanju i znanosti na različite načine potiču integraciju i povezivanje kao nužan instrument učinkovitog strateškog razvoja sveučilišta. Stoga su u nastavku predstavljene temeljne integracijske politike Sveučilišta u Rijeci te mjere njihove provedbe.

- Potiče se ulaganje u integrativne elemente infrastrukture na Kampusu Sveučilišta u Rijeci kao prostora djelovanja svih sastavnica. Prioriteti se odnose na već prijavljene projekte koji se financiraju iz EU fondova: 1. Centar za Translacijsku Medicinu (TRANSMEDRI), 2. Inovacijska Arena (DKC-INOVA), 3. Riječki Institut za tjelesnu aktivnost, sportsku medicinu i zdravlje (RITA).
- Investicijska i kapitalna ulaganja iz EU fondova vezana su primarno uz integrativnu infrastrukturu, i to rekonstrukciju i unaprjeđenje kapaciteta Studentskog centra, izgradnju Paviljona 3 na Kampusu i studentskog naselja Ivan Goran Kovačić, te infrastrukture na Kampusu namijenjene digitalnoj transformaciji.
- Sustav financiranja je transparentan i utemeljen na postignućima i rezultatima, čime se osiguravaju ravnomjeran razvoj, kvalitetna ulaganja i kvalitetni projekti te, posljedično, bolje pozicioniranje u sustavima rangiranja. Unaprjeđenje sustava financiranja podrazumijeva zagovaranje cjelovitih programskih ugovora na nacionalnoj razini te njihovu integriranu i transparentnu primjenu, ali i intenzivno povlačenje sredstava iz EU fondova namijenjenih integriranom institucijskom razvoju i provedbi znanstvenih istraživanja.
- Sveučilište u Rijeci zalaže se za osuvremenjivanje upravljanja ljudskim resursima, provedbu transparentnih i na zaslugama utemeljenih postupaka zapošljavanja, nagrađivanja i napredovanja, a u skladu s Europskom poveljom i Kodeksom, odnosno Strategijom upravljanja ljudskim potencijalima u istraživanju (*Human Resources Strategy for Researchers – HRS4R*).
- S ciljem postizanja pravičnog i ravnomjernog zajedničkog razvoja Sveučilište transparentno alokira ukupna sredstva za razvoj ljudskih potencijala.
- Kvaliteta donošenja i provedbe odluka te poboljšanje rezultata u svim područjima strateških politika temelje se na kontinuiranim i sustavnim kvantitativnim i kvalitativnim institucijskim istraživanjima te razvoju sustava za unaprjeđenje upravljačkih kompetencija. Povećanje zadovoljstva svih članova akademske zajednice i svih vanjskih dionika, posebice gospodarstva i lokalne i regionalne zajednice, ključan je pokazatelj relevantnosti i uspješnosti institucijskog djelovanja.
- Unaprjeđenje svih poslovnih procesa provodi se tako da se integriraju, pojednostavne i digitaliziraju te učine

transparentnima interne institucijske procedure i redovito prikupljanje podataka.

- Sveučilište u Rijeci njeguje i razvija strateško partnerstvo s Kliničkim bolničkim centrom Rijeka, a posebice vezano za: uspostavu Sveučilišne bolnice, suradnju na integrativnim projektima TRANSMEDRI (razvoj translacijskih medicinskih istraživanja u Rijeci) i RITA (Riječki institut za tjelesnu aktivnost), suradnju u razvoju Logopedskog centra i pružanju logopedskih usluga, uspostavu novih studija u području biomedicine i zdravstva i interdisciplinarnom području te podizanju studentskog i zaposleničkog standarda boljom dostupnošću zdravstvenih usluga.
- Sveučilište u Rijeci njeguje i razvija strateška partnerstva s tvrtkama, a posebice s Jadran galenskim laboratorijem na novom studijskom programu Farmacija te razvojem novog inovacijskog ekosustava Sveučilišta u Rijeci i JGL-a.
- Razvijati integriranu podršku podizanju razine financiranja iz EU izvora.

2) Snaga integracije – prioriteti djelovanja za provedbu

- Unaprjeđivati preduvjete za pokretanje kolaborativnih projekata te jačanje interdisciplinarnih znanstveno-razvojnih centara Sveučilišta.
- Razvijati integriranu institucijsku podršku transferu znanja u gospodarstvo i zajednicu.
- Jačati integriranu institucijsku podršku studentima i drugim članovima Sveučilišta u Rijeci savjetodavnim, preventivnim, edukacijskim, informativnim i istraživačkim uslugama Sveučilišnog savjetovališnog centra.
- Nastaviti razvijati integrirane informacijske sustave za podršku nastavnoj, znanstvenoj i umjetničkoj djelatnosti te povezivanje s nacionalnim informacijskim sustavima i YUFE Virtualnim kampusom.
- Provoditi zajedničko istraživanje tržišta i pronalaziti optimalna rješenja za IT i druge resurse za unaprjeđenje poslovanja.
- Unaprjeđivati poziciju na WUR ljestvicama zajedničkim korištenjem baza i IT usluga poput Clarivatea, Elseviera, QS-a.
- Poticati zajednički razvoj studija za zanimanja najpotrebnija tržištu rada i zajednici te zajedničku razvojnu politiku radnih mjesta.
- Poticati suradnju svih sastavnica u razvoju ljudskih resursa u skladu s HRS4R, YUFE *Staff Development Policy*: programi mentoriranja karijera, YUFE mobilnosti te edukacija, posebno u digitalnim i soft kompetencijama.
- Mobilizirati zajedničke resurse za projekt Sveučilišne bolnice i integracije povezanih sustava.
- Mobilizirati zajedničke resurse za integracijske projekte TRANSMEDRI, RITA i INOVA.
- Mobilizirati zajedničke resurse za unaprjeđenje studentskog

- smještajnog standarda (kvalitativno i kvantitativno – Paviljon 3 i IGK).
- Razvijati poslovne i nakladničke modele za integriranu izdavačku djelatnost.
 - Unaprjeđivati stratešku vidljivost sustavnim integrativnim promotivnim nastupom (zajedničkim vizualnim identitetom, korištenjem mrežnih resursa Sveučilišta, medijskom platformom za informiranje zajednice i snažnije informiranje studenata o aktivnostima Studentskog zbora).
 - Razvijati integrirani nastup i postupanje u izvanrednim okolnostima (epidemije, humanitarne aktivnosti).
 - Razviti sa Studentskim zborom sustav unaprjeđenja sudjelovanja studenata u studentskom predstavništvu (edukacije studenata, sustav vrednovanja studentskog predstavništva, povećanje izlaznosti na studentskim izborima).
 - Pružati u suradnji sa Studentskim zborom podršku studentskom sportu (sportska sveučilišna i međusveučilišna natjecanja te e-sport).