

**Program rada za mandatno
razdoblje 2025. - 2029.**

Marin Karuza

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'M' followed by a horizontal line.

SADRŽAJ

DIO I	MISIJA I VIZIJA	1
I	Motivacija	1
II	Misija	3
III	Vizija	4
DIO II	STRATEŠKI CILJEVI	4
IV	Dugoročni razvoj	6
V	Prioriteti za mandatno razdoblje	7
DIO III	AKADEMSKA IZVRSNOST	9
VI	Učenje i poučavanje	9
VII	Povećanje znanstvene produktivnosti i utjecaja	11
VIII	Ljudi kao temelj promjene	12
DIO IV	ISTRAŽIVANJE I INOVACIJE	13
DIO V	INTERNACIONALIZACIJA	15
DIO VI	RAZVOJ ORGANIZACIJE	16
IX	Demokratizacija i učinkovitost upravljanja	17
DIO VII	DIGITALIZACIJA I INFRASTRUKTURA	18
X	Digitalna transformacija	19
XI	Infrastrukturni razvoj	20
DIO VIII	PARTNERSTVO ZA BUDUĆNOST	21
DIO IX	STUDENTSKO ISKUSTVO	23
DIO X	ZAKLJUČAK	23



DIO I

MISIJA I VIZIJA

I

MOTIVACIJA

UVJEREN sam da je položaj rektora ujedinjuje Sveučilište. Funkcija rektora nadilazi administrativnu ulogu i predstavlja simbolički i stvarni centar akademske zajednice koji povezuje različite sastavnice, znanstvena područja i sve članove sveučilišne zajednice. Rektor nije samo čelnik institucije, već i vizionar koji usmjerava i inspirira kolektivni napredak. Slijedom toga i izbor rektora je proces koji će zblížiti sve djelatnike koji će naći u programima rada dijelove ili aktivnosti koji ih zanimaju. Ovaj izborni proces je dragocjena prilika za iskreni dijalog o budućnosti našeg Sveučilišta, njegovim prioritetima i smjeru razvoja. Predstavlja svojevrsni forum gdje se susreću različite perspektive, iskustva i očekivanja. Ovo je zapravo prvi puta da gotovo svi sudionici u životu Sveučilišta imaju tu mogućnost koju bi trebali iskoristiti - od znanstveno-nastavnog osoblja preko nenastavnog osoblja do studenata, svi imaju priliku utjecati na izbor osobe koja će oblikovati budućnost institucije koja je središte njihovog profesionalnog i obrazovnog života. Ovo su situacije u kojima vrijedi ona "reci sada ili zauvijek šuti". U demokratskim procesima, aktivno sudjelovanje je ne samo pravo već i odgovornost svakog člana zajednice. U ovom slučaju je vremenski rok ograničen i prilika za izraziti svoj stav će se ponoviti za četiri godine. Ali tu priliku treba iskoristiti sada, jer će odluke donesene u ovom izbornom ciklusu oblikovati smjer Sveučilišta u kritičnom razdoblju njegovog razvoja. Iako osobno vjerujem da je demarhija društveno uređenje bolje nego demokracija odlučio sam sudjelovati u ovim izborima. Demarhija, kao sustav u kojem se vodeće pozicije dodjeljuju slučajnim odabirom iz skupine kvalificiranih pojedinaca, ima značajne prednosti u vidu smanjenja političkih borbi, eliminacije nepotizma i osiguravanja raznolikosti ideja. Takav sustav bi teoretski mogao donijeti svježe perspektive u upravljanje sveučilištem bez opterećenja uobičajenih akademskih hijerarhija. Međutim, iako teoretski privlačan, trenutni institucionalni okviri visokoškolskog obrazovanja nisu prilagođeni takvom pristupu. Stoga, prihvaćam demokratski proces izbora kao valjan način za iskazivanje kolektivne volje sveučilišne zajednice, uz težnju da se neki elementi demarhijske nepristranosti i raznolikosti mišljenja integriraju u moj upravljački pristup. Svjestan sam da je vođenje složenog sustava kao što je Sveučilište izazov, vodio sam Odjel za fiziku, a nakon toga i Fakultet za fiziku u vrijeme pandemije virusa COVID-19. Radilo se na svoj način o dotad

neviđenom izazovu za koji smatram da sam ga uspješno prebrodio. Tijekom tog kriznog razdoblja stekao sam neprocjenjivo iskustvo u upravljanju kompleksnim situacijama koje zahtijevaju brzu prilagodbu, inovativna rješenja i snažno vodstvo. Kao čelnik fakultetske jedinice, uspješno sam implementirao hibridne modele nastave, osigurao kontinuitet znanstvenog rada i održao visoku razinu kvalitete obrazovanja unatoč izvanrednim okolnostima. Moje dugogodišnje iskustvo u međunarodnim znanstvenim kolaboracijama (CERN, INFN, Fermilab, Einstein Telescope) dodatno mi je pružilo perspektivu o visokom obrazovanju i znanstvenom radu na globalnoj razini. Upravo ta kombinacija lokalnog vodstva i međunarodnog iskustva, uz moju predanost znanstvenoj izvrsnosti i inovativnom pristupu obrazovanju, predstavlja temelj na kojem vjerujem da mogu učinkovito voditi Sveučilište u Rijeci kroz izazove i prilike koje donosi razdoblje 2025. - 2029. godine.



II MISIJA

PROMJENA je temelj pokretačke snage razvoja i napretka. U vremenu brzih društvenih, tehnoloških i ekonomskih transformacija, naše Sveučilište preuzima ulogu predvodnika pozitivnih promjena u akademskom okruženju i široj zajednici. Posvećeni smo stvaranju okruženja koje potiče inovativno razmišljanje, kritičko propitivanje i kontinuirano prilagođavanje novim izazovima. Kroz snažnu integraciju istraživanja, poučavanja i društvenog angažmana, gradimo instituciju koja ne samo da odgovara na promjene, već ih i predviđa i aktivno oblikuje. Umjesto da se promjene bojimo, mi je prihvaćamo i koristimo kao alat za kontinuirano unapređenje kvalitete obrazovanja, istraživanja i doprinosa zajednici.



III VIZIJA

SVEUČILIŠTE u Rijeci će postati prepoznatljivo središte transformativnog obrazovanja i inovativnog istraživanja koje anticipira i aktivno oblikuje budućnost. Težimo stvaranju otvorene i dinamične akademske zajednice koja će biti pokretač pozitivnih društvenih promjena, generator znanja i inovacija, te inspiracija za novu generaciju lidera spremnih za izazove 21. stoljeća. Kroz kulturu kontinuiranog razvoja i prilagodbe, naše Sveučilište će se pozicionirati kao institucija koja ne samo da reagira na promjene, već ih predviđa i kreira, postavljajući nove standarde izvrsnosti u visokom obrazovanju i znanstvenom radu na regionalnoj i europskoj razini.

DIO II STRATEŠKI CILJEVI

DRUŠTVO a s njime i Sveučilište prolazi kroz izazovan period određen ne toliko davnom pandemijom, ratom na tlu Europe i tehnološkim napretkom. Ove povijesne okolnosti nisu samo prolazni fenomeni, već dubinski mijenjaju temelje društva i obrazovanja. Pandemija je ubrzala digitalnu transformaciju i pokazala koliko brzo moramo biti spremni prilagoditi naše metode poučavanja i istraživanja. Geopolitičke napetosti i rat u Ukrajini redefinirali su međunarodne odnose, energetske sigurnost i donijeli nove odgovornosti akademskoj zajednici u smislu promicanja mira i razumijevanja kroz znanost i obrazovanje. U ovom trenutku, kada ulicama većih svjetskih gradova kruže autonomna vozila, kvantna računala postaju stvarnost, a umjetna inteligencija transformira gotovo svaki aspekt ljudskog djelovanja, znanje i informacije su dostupnije nego ikada prije. No upravo ta dostupnost postavlja nove izazove - kako razlikovati pouzdane izvore od dezinformacija, kako razvijati kritičko mišljenje i etički pristup tehnologiji, te kako obrazovati studente za poslove koji možda još ne postoje. Nije lako predvidjeti koja će znanja i vještine biti potrebni na duge staze - pojedine profesije nestaju dok se istovremeno rađaju potpuno nova zanimanja i specijalizacije. Fakulteti i nastavnici moraju steći nove kompetencije koje će omogućiti obrazovanje dinamične radne snage budućnosti, sposobne za kontinuirano učenje i prilagodbu. Nešto lakše je isto reći za jedno mandatno razdoblje, ali zadržavanje staroga i zanemarivanje novoga moglo bi odrediti zaostatak za svjetskim trendovima koji bi kasnije bilo teško nadoknaditi. Naše Sveučilište mora balansirati između očuvanja



temeljnih akademskih vrijednosti i tradicije, te hrabrog iskoraka prema inovacijama i novim paradigmama obrazovanja i istraživanja. U tom smislu su određeni i ciljevi u dvije cjeline koje predstavljam u nastavku programa, a koje adresiraju kratkoročne prioritete i postavljaju temelje za dugoročnu transformaciju i konkurentnost našeg Sveučilišta na globalnoj akademskoj sceni.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive script that appears to be the initials 'M' followed by a long horizontal stroke.

IV DUGOROČNI RAZVOJ

I MAJUĆI u vidu složene globalne izazove i neizvjesnu budućnost obrazovanja i znanosti, naglašeni kroz skromno financiranje znanosti na državnoj razini, dugoročni ciljevi Sveučilišta u Rijeci moraju biti usmjereni na izgradnju otpornosti, adaptabilnosti i relevantnosti institucije u nadolazećim desetljećima:

- Pozicioniranje kao vodeće istraživačko sveučilište u regiji
Dugoročno etabliranje našeg Sveučilišta kao prepoznatljivog centra znanstvene izvrsnosti s nekoliko jasno profiliranih područja u kojima postizemo međunarodnu konkurentnost i vidljivost.
- Transformacija obrazovnog modela
Postupni prelazak s tradicionalnog prema fleksibilnijem obrazovnom modelu koji će omogućiti cjeloživotno učenje, mikro kvalifikacije i brzu prilagodbu novim potrebama tržišta rada, uz istovremeno očuvanje akademske dubine i kvalitete.
- Razvoj institucionalne autonomije i održivosti
Stvaranje raznovrsnih izvora financiranja kroz suradnju s gospodarstvom, komercijalizaciju znanja i međunarodne projekte, smanjujući ovisnost o državnom proračunu i osiguravajući dugoročnu institucionalnu stabilnost.
- Izgradnja integrirane i povezane sveučilišne zajednice
Prevladavanje tradicionalne fragmentacije sastavnica kroz jačanje interdisciplinarnosti, zajedničkih resursa i sinergijskog djelovanja svih dijelova Sveučilišta.
- Društvena transformacija i utjecaj
Aktivno sudjelovanje u oblikovanju budućnosti regije kroz rješavanje društvenih izazova, poticanje inovacijske kulture i jačanje civilnog društva. Ne smijemo smetnuti s uma činjenicu da su alumni Sveučilišta na vodećim upravljačkim pozicijama u regiji i šire gdje primjenjuju znanja i kompetencije, a danasve vrijednosti koje je u njih usadilo naše Sveučilište.

Ovi dugoročni strateški ciljevi predstavljaju okvir za specifičnije operativne ciljeve i aktivnosti koji će biti razrađeni u ostalim dijelovima programa, a pružaju viziju Sveučilišta kakvo želimo izgraditi tijekom i nakon razdoblja mandata.

V

PRIORITETI ZA MANDATNO RAZDOBLJE

PRIORITETI za mandatno razdoblje proizlaze iz odrednica dugoročnih strateških ciljeva. Potrebno je već danas početi graditi Sveučilište budućnosti, postavljajući temelje za dugoročnu transformaciju i razvoj. Mandatno razdoblje od četiri godine predstavlja priliku za pokretanje značajnih promjena koje će odrediti smjer Sveučilišta u nadolazećim desetljećima, ali istovremeno i odgovoriti na neposredne izazove s kojima se suočavamo. Prioriteti su birani tako da budu ambiciozni, ali i realno ostvarivi unutar mandatnog razdoblja, s jasno mjerljivim rezultatima. Njihov odabir nije slučajna, već strateški promišljen kako bi sinergijski djelovali na razvoj svih aspekata Sveučilišta - od istraživačke izvrsnosti, preko kvalitete nastave, do organizacijske učinkovitosti i međunarodne prepoznatljivosti. Stoga ću za mandatno razdoblje 2025.-2029. odrediti četiri ključna prioriteta koji će definirati moje vodstvo i djelovanje kao Rektora, te služiti kao temelj za sve operativne planove i aktivnosti.

- Funkcionalna integracija

Sveučilište ne bi trebalo biti jednostavni skup sastavnica, nego organizam u kojem svi dijelovi zajedno rade i pridonose istom cilju. Pravni okvir nije naklonjen toj ideji. Takav pristup su izmislili stari Rimljani kako bi pokorili barbarska plemena - "divide et impera". Kako bi ostali u domeni realnog, potrebno je identificirati i implementirati primjere dobre prakse sa sastavnica na razini cijelog Sveučilišta. Funkcionalna integracija ne znači centralizaciju moći, već stvaranje sinergije i maksimizaciju učinkovitosti zajedničkih resursa. I da završim provokativnim primjerom, zašto informatička podrška ne bi postojala na razini Sveučilišta umjesto da svaka sastavnica razvija vlastitu infrastrukturu i sustave? Ovakav pristup bi dugoročno smanjio troškove, povećao kvalitetu usluge i omogućio bolje korištenje ljudskih resursa.

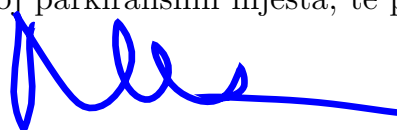
- Efikasnost i transparentnost

Danas su svi djelatnici nevjerojatno opterećeni količinom birokracije koja nerijetko dolazi s više razine. To se posebno odnosi na znanstveno-nastavno osoblje koje, primjerice, za prijavu HRZZ projekata mora besmislene tablice popunjavati na dva jezika, trošeći dragocjeno vrijeme koje bi mogli posvetiti istraživanju i nastavi. Kroz učinkovitiju organizaciju, transparentnost te uporabu suvremenih računalnih alata i umjetne inteligencije treba omogućiti znanstveno-nastavnom osoblju rad u području na kojem je najbolje - u znanosti i inovacijama, a administrativnom i tehničkom



osoblju osigurati alate i vještine kako bi procesi bili brži i učinkovitiji. Cilj je stvoriti podržavajuće okruženje u kojem administrativne službe služe kao stvarna podrška znanstvenom i nastavnom radu, a ne kao dodatno opterećenje. Važan element transparentnosti je princip "put your money where your mouth is" - pokazati da stojimo iza vrijednosti koje zagovaramo. Iako se zalažemo za otvoreni pristup znanstvenim publikacijama, istovremeno naše znanstvenike ostavljamo da se sami snalaze s visokim troškovima objavljivanja. Stoga ću osigurati namjenski fond kojim će upravljati Sveučilišna knjižnica, a koji će pokrivati troškove objavljivanja u časopisima otvorenog pristupa. Ovisno o raspoloživim sredstvima, možemo se u početku ograničiti na publikacije u Q1 ili Exc kategoriji. Ovime ćemo ne samo olakšati financijski teret našim znanstvenicima, već i značajno povećati vidljivost i dostupnost istraživanja provedenih na našem Sveučilištu te potaknuti objavljivanje u časopisima s visokim čimbenikom odjeka.

- Jednostavniji postupci i pravednija valorizacija
Dok pišem ovaj program, u izradi su nova pravila za napredovanja u zvanjima. Govori se o novim, još strožim horizontalnim i vertikalnim kriterijima. Mislim da treba aktivno lobirati kako bi se pravila i kriteriji uskladili s financiranjem. U Fizici je iznos koji je predviđen Programskim ugovorima nedovoljan i teorijskom fizičaru koji koristi olovku i papir za nekakav smisleni znanstveni rad. Ova neusklađenost između zahtjeva za izvrsnost i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje prisutna je u mnogim znanstvenim područjima. Iako nije u izravnoj kompetenciji čelnika Sveučilišta, dužnost rektora je zagovarati interese znanstvene zajednice na svim razinama i ukazivati na ove nelogičnosti sustava koje otežavaju znanstveni rad i akademsku izvrsnost.
- Komunalni problemi
Budući da većinu radnog vremena provodim u Kampusu, ova stavka je prirodno inspirirana stanjem u njemu, no vjerujem da većina sastavnica dijeli iste probleme. Još jučer uvesti kante za razvrstavanje otpada u Kampusu kao prvi korak prema održivom i ekološki odgovornom sveučilištu. Organizirati i optimizirati parkiranje kroz kombinaciju poboljšane infrastrukture, poticanja alternativnih načina prijevoza i pametnih rješenja za upravljanje postojećim kapacitetima. Imati u vidu prilikom daljnje izgradnje da već danas nedostaje veliki broj parkirališnih mjesta, te plani-



rati dugoročna rješenja koja će odgovoriti na stvarne potrebe sveučilišne zajednice. Ovi naizgled svakodnevni problemi značajno utječu na kvalitetu rada i života na Sveučilištu, te zaslužuju pažnju i sustavno rješavanje.

DIO III

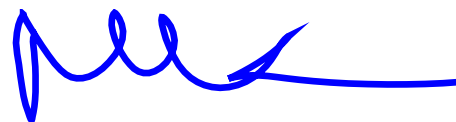
AKADEMSKA IZVRSNOST

VI

UČENJE I POUČAVANJE

OVO je vjerojatno segment života na Sveučilištu koji ne zahtijeva veće intervencije budući je kvaliteta učenja i poučavanja na visokoj razini. Naše Sveučilište ima dugu tradiciju kvalitetne nastave i posvećenog pristupa studentima, što se očituje u njihovim postignućima i zadovoljstvu. Međutim, u svijetu koji se ubrzano mijenja, čak i najbolji sustavi zahtijevaju kontinuirano unapređenje i prilagodbu. Tu namjeravam unaprjeđivati i nadograđivati postojeće prakse, kroz promišljene i ciljane intervencije koje će imati značajan učinak na kvalitetu obrazovnog iskustva. Neki od ključnih koraka uključuju:

- Pojednostavljenje studentskih anketa
Trenutni sustav evaluacije često je opterećen prevelikim brojem pitanja što dovodi do zamora ispitanika i manje relevantnih povratnih informacija. Implementirat ćemo kraće, fokusiranije ankete s kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih pitanja koje će pružiti nastavnicima konkretnije smjernice za unapređenje nastave.
- Rotacija nastavnika na osnovnim kolegijima
Ovaj pristup će spriječiti stagnaciju u metodama poučavanja, unijeti nove perspektive i pristupe u temeljne kolegije, te omogućiti nastavnicima širenje njihovih kompetencija, a studentima izloženost različitim stilovima poučavanja.
- Povećanje izbornosti
Omogućit ćemo veću fleksibilnost u kurikulumima kako bi studenti mogli prilagoditi svoje obrazovno iskustvo svojim interesima i karijernim ciljevima, istovremeno osiguravajući da steknu sve temeljne kompetencije njihovog područja.



- Poticanje uvođenja mikrokvalifikacija
U suradnji s gospodarstvom razvijat ćemo kratke, ciljne programe koji će omogućiti brzu prilagodbu potrebama tržišta rada, cjeloživotno učenje i stjecanje specifičnih kompetencija bez potpunog ponovnog školovanja.
- Modernizacija studijskih programa
Nažalost studijski programi nastali u prošlom stoljeću su već prošlost zbog brzog razvoja tehnologije i promjena u društvu. Moramo reagirati da bi uhvatili korak s promjenama i to kroz poticanje interdisciplinarnog pristupa, integraciju istraživanja u nastavu te ugradnja digitalnih vještina u sve studijske programe.

Osim ovih evolucijskih promjena, suočavamo se s revolucionarnim izazovom umjetne inteligencije koji zahtijeva strateški pristup. Kako piše Forbes: "Era umjetne inteligencije stvorit će nove poslove i svi studenti bi trebali biti u stanju, barem na konceptualnoj razini, razumjeti kako strojevi razmišljaju. Ali prije svega morat će biti obrazovani u svim područjima u kojima nas strojevi nikada neće moći dostići." U tom smislu, implementirat ćemo sljedeće inicijative:

- Uvođenje temeljnih kolegija o umjetnoj inteligenciji
Bez obzira na studijski program, svim studentima ćemo omogućiti stjecanje osnovnog razumijevanja principa rada umjetne inteligencije, njenih mogućnosti i ograničenja.
- Osnivanje centra za etiku u tehnologiji
Koji će kroz interdisciplinarni pristup adresirati etičke, društvene i pravne implikacije razvoja umjetne inteligencije i drugih naprednih tehnologija. Razvoj specifičnih pedagoških pristupa - Koji će naglašavati razvoj kreativnosti, kritičkog mišljenja, emocionalne inteligencije, etičkog rasuđivanja i drugih distinktivno ljudskih sposobnosti koje će ostati relevantne u eri umjetne inteligencije.
- Osiguravanje pristupa AI alatima
Opremit ćemo naše studente i nastavnike najsuvremenijim AI alatima i platformama, ne samo za učenje o umjetnoj inteligenciji, već i za njenu primjenu u svim disciplinama kao pomoćnog sredstva koje omogućuje fokusiranje na više kognitivne funkcije.

Kroz ove inicijative, naše Sveučilište će pripremiti studente za svijet u kojem će umjetna inteligencija biti sveprisutna, ali u kojem će ljudska kreativnost, etičko rasuđivanje i emocionalna inteligencija i dalje biti nezamjenjive.



VII POVEĆANJE ZNANSTVENE PRODUKTIVNOSTI I UTJECAJA

O PĆENITO je pogrešno govoriti o znanstvenoj produktivnosti jer znanost nema mjerljivi krajnji proizvod. Može li se govoriti o dva otkrića dnevno, mjesečno ili godišnje? U današnjoj kulturi gdje se u svemu traži neki indikator oslanjamo se na broj publikacija koji služi i za evaluaciju rada. Istraživač mora biti slobodan i neopterećen kako bi ostvario sav svoj kreativni potencijal. Trenutni sustav vrednovanja znanstvenog rada, koji se prvenstveno temelji na kvantitativnim pokazateljima poput broja publikacija i faktora odjeka časopisa, pokazao se ograničavajućim i često kontraproduktivnim za razvoj znanosti. Takav pristup potiče "salami publishing" (dijeljenje istraživanja na više manjih publikacija), nerijetko dovodi do fokusa na "vruće" teme umjesto na dubinska istraživanja i stvara nepotrební pritisak na znanstvenike. U tom smislu podržavam inicijative nove valorizacije znanstvenog rada. Koalicija za unapređenje procjene istraživanja (COARA) donosi značajan zaokret prema holističkoj evaluaciji koja uzima u obzir kvalitetu, relevantnost i društveni utjecaj istraživanja, a ne samo kvantitativne metrike. Ovaj pristup naglašava važnost raznolikosti u istraživanjima, interdisciplinarnost i dugoročan utjecaj znanstvenog rada. Uz podršku publiciranju u otvorenom pristupu, znanstveni rad postaje dostupniji široj zajednici, što može dovesti do brže implementacije rezultata u praksi i veće suradnje među znanstvenicima. Otvoreni pristup također omogućuje znanstvenicima iz slabije financijski potkrijepljenih institucija da budu u toku s najnovijim otkrićima. Smatram da je poticanje kreativnosti i kritičkog mišljenja ključno za značajan napredak u znanosti. To se može postići stvaranjem poticajnog okruženja koje vrednuje originalnost, hrabrost u postavljanju hipoteza i preuzimanju rizika, uz razumijevanje da su i negativni rezultati važan doprinos znanstvenom znanju. Uvođenje nagrade za najbolji znanstveni rad na Sveučilištu bi moglo napraviti korak u smjeru poticanja izvrsnosti. Nagrađivanje znanstvene izvrsnosti trebalo bi se temeljiti na kvaliteti, inovativnosti i utjecaju znanstvenih dostignuća, a ne isključivo na kvantitativnim pokazateljima. Programi financiranja koji prepoznaju i podržavaju vizionarska istraživanja, iako možda nose veći rizik, ključni su za pomicanje granica znanja. Vjerujem da će se ovim pristupom povećati kvaliteta i utjecaj znanstvenog rada. Ako to i donese koji članak manje, ne vjerujem da će itko žaliti za tim. Dugoročno gledano, znanost će profitirati od istraživanja koja su temeljita, promišljena i usmjerena na stvarne probleme, a ne na puko povećanje bibliometrijskih pokazatelja.



VIII LJUDI KAO TEMELJ PROMJENE

NAJVEĆA vrijednost Sveučilišta su ljudi. Njihovo kontinuirano usavršavanje, edukacija, zapošljavanje mladih talenata, osiguravanje prilika za dugoročno međunarodno usavršavanje, zadržavanje izvrsnih kadrova te stvaranje optimalnih radnih uvjeta predstavljaju temelje razvoja kako pojedinaca tako i Sveučilišta u cjelini.

- **Strategija razvoja ljudskih potencijala**
Sustavno ulaganje u stručni razvoj svih zaposlenika mora biti prioritet kroz ciljane programe usavršavanja prilagođene različitim karijernim fazama. Ovo uključuje mentorske programe koji povezuju iskusne i mlade znanstvenike radi prijenosa znanja i iskustva. Program međunarodne mobilnosti s jasnim financijskim okvirom omogućit će dugoročne boravke na prestižnim inozemnim institucijama, dok će konkurentni uvjeti za zadržavanje izvrsnosti pomoći u sustavnom prepoznavanju i nagrađivanju iznimnih postignuća u znanosti, nastavi i doprinosu zajednici.
- **Strukturirani procesi integracije novih zaposlenika**
Posebnu pozornost potrebno je posvetiti strukturiranim procesima integracije novih članova akademske zajednice. Razvoj sveobuhvatnog programa uvođenja u rad (onboarding) ključan je za uspješan početak karijere na Sveučilištu. Takav program treba uključivati jasno definiran plan prve godine rada s konkretnim ciljevima i očekivanjima, dodjeljivanje mentora za podršku u profesionalnoj prilagodbi, te upoznavanje s administrativnim procesima, resursima i mogućnostima Sveučilišta uz redovite povratne informacije o napretku.
- **Izgradnja pozitivne organizacijske kulture**
Unapređenje međuljudskih odnosa i stvaranje poticajne radne atmosfere ključno je za ostvarivanje punog potencijala svih članova sveučilišne zajednice. Ovo podrazumijeva razvoj programa za jačanje komunikacijskih vještina i konstruktivnog rješavanja konflikata, uspostavu transparentnih mehanizama odlučivanja, promicanje kulture suradnje umjesto natjecanja kroz poticanje interdisciplinarnih projekata, te redovita mjerenja zadovoljstva zaposlenika s aktivnim postupanjem prema rezultatima.
- **Potpora razvoju akademske karijere**
Osiguravanje jasnih karijernih puteva s definiranim uvjetima napredovanja osnažit će akademsko osoblje u planiranju vlastite karijere. Fleksibilni modeli radnog opterećenja omogućit će balansiranje između nastavnih,



istraživačkih i administrativnih obveza ovisno o karijernoj fazi. Stvaranje platforme za razmjenu dobre prakse u nastavi i istraživanju, uz fond za inicijalne istraživačke projekte mladih znanstvenika, poduprijet će razvoj samostalnih istraživačkih smjerova i inovativnih nastavnih metoda.

Implementacijom ovih strategija, Sveučilište će stvoriti okruženje koje ne samo privlači i zadržava najbolje kadrove, već im omogućava da ostvare svoj puni potencijal, čime se izravno doprinosi ukupnoj izvrsnosti i međunarodnoj konkurentnosti institucije.

DIO IV

ISTRAŽIVANJE I INOVACIJE

JAČANJE istraživačke infrastrukture i inovacijskog potencijala moguće je jedino kroz pojačano financiranje istraživanja. Ulaganje u opremu i sveučilišne centre ključno je za postizanje znanstvene izvrsnosti i konkurentnosti na europskoj razini. Svakome treba osigurati financiranje, ali isto tako treba biti svjestan da sva istraživanja nisu jednako skupa. Treba osigurati podršku transferu znanja, pojačati Ured za projekte i povećati njegovu uključenost u svaki korak projektnog ciklusa. Nužno je olakšati pristup sredstvima iz programskih ugovora i potaknuti interdisciplinarnu suradnju. Kvalitetna istraživačka infrastruktura preduvjet je za vrhunska istraživanja i privlačenje najboljih znanstvenika. Predlažem sljedeće mjere:

- Mapiranje i optimizacija postojeće infrastrukture
Provesti sveobuhvatnu analizu postojeće istraživačke opreme i infrastrukture na Sveučilištu, identificirati kritične nedostatke i mogućnosti zajedničkog korištenja. Uspostaviti jasne protokole za zajedničko korištenje.
- Dugoročan plan kapitalnih ulaganja
Razviti desetogodišnji plan investicija u kapitalnu istraživačku opremu usklađen s europskim i nacionalnim prioritetima. Osigurati financiranje kroz kombinaciju programskih ugovora, europskih strukturnih fondova i suradnje s gospodarstvom.
- Integracija u europske istraživačke infrastrukture
Strateški pristupiti sudjelovanju u relevantnim ESFRI inicijativama (European Strategy Forum on Research Infrastructures) te osigurati financijska sredstva za članarine i aktivno sudjelovanje hrvatskih istraživača.



- Diferenciran pristup financiranju istraživanja
Prepoznavajući različite potrebe znanstvenih područja, predlažem implementaciju diversificiranog modela financiranja koji će uključivati:
 - Institucionalno bazično financiranje - Osigurati minimalno temeljno financiranje za sve istraživačke skupine prema transparentnim kriterijima koji uzimaju u obzir specifičnosti pojedinih znanstvenih područja.
 - Kompetitivni interni fondovi
Uspostaviti nekoliko integriranih sveučilišnih fondova za različite vrste istraživanja:
 - * Fond za pionirska visokorizična istraživanja
 - * Fond za interdisciplinarne istraživačke projekte
 - * Fond za razvoj mladih istraživača
 - * Fond za primijenjena istraživanja s partnerima iz industrije
 - Transparentna raspodjela indirektnih troškova
Implementirati pravedniji model raspodjele indirektnih troškova (overhead) iz projekata koji će osigurati da značajan dio sredstava bude reinvestiran u razvoj istraživačkih kapaciteta.

Ured za projekte mora evoluirati iz administrativnog servisa u strateškog partnera istraživačima:

- Proaktivan pristup projektnim prilikama
Formirati tim stručnjaka koji će analizirati potencijalne izvore financiranja, anticipirati nadolazeće natječaje i ciljano obavještavati istraživačke skupine o relevantnim prilikama.
- "Grant writing" usluge
Osigurati profesionalnu podršku u pisanju projektnih prijedloga i formiranju konzorcija, posebno za kompleksne europske projekte. Angažirati vanjske stručnjake s dokazanim iskustvom u uspješnom privlačenju sredstava.
- Administrativno rasterećenje znanstvenika
Implementirati sustav administrativne podrške koji će preuzeti većinu birokratskih aspekata vođenja projekata (izvještavanje, javna nabava, financijsko praćenje) i omogućiti znanstvenicima da se fokusiraju na istraživački rad.



- Pristup alatima u oblaku

Osiguravanje znanstvenicima pristupa naprednim alatima za pisanje znanstvenih članaka predstavlja ključan element podrške istraživačkom radu i povećanju znanstvene produktivnosti. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti implementaciji institucionalnih licenci za specijalizirane softvere poput Overleafa, koji omogućava kolaborativno pisanje LaTeX dokumenata u oblaku, čime se značajno olakšava priprema visokokvalitetnih znanstvenih publikacija i pojednostavljuje suradnja između koautora. Uz Overleaf, važno je osigurati i pristup drugim specijaliziranim alatima za upravljanje referencama, softverima za analizu i vizualizaciju podataka, te platformama za provjeru originalnosti sadržaja. Ulaganja u digitalne alate višestruko se vraćaju kroz povećanu efikasnost znanstvenog rada, bolju kvalitetu publikacija i veću međunarodnu vidljivost istraživanja provedenih na našem Sveučilištu.

Ovaj sveobuhvatni pristup jačanju istraživačke infrastrukture i inovacijskog potencijala postaviti će temelje za transformaciju Sveučilišta u Rijeci u međunarodno prepoznatu istraživačku instituciju koja doprinosi gospodarskom i društvenom razvoju regije i države, privlači najbolje istraživače i osigurava konkurentnost na europskoj razini.

DIO V

INTERNACIONALIZACIJA

I NTERNACIONALIZACIJA je važan element djelatnosti svakog Sveučilišta. Bez konstantne razmjene znanja, ideja i akademske diskusije nema brzog napretka. S točke gledišta jednog fizičara sudjelovanje u međunarodnim eksperimentima nema alternativu. Države koje samostalno mogu financirati i realizirati projekte kao što su Centre Europeane Recherche Nucleare (CERN), Cherenkov Telescope Observatory (CTO) ili European Gravitational Observatory (EGO) mogu se nabrojati na prste jedne ruke. Sudjelovanje u takvim eksperimentima nema cijene, jer omogućavaju pristup tehnologiji i znanju koji inače ne bi imali. Vjerujem da je situacija slična i u drugim područjima, iako je ovisnost o infrastrukturi sigurno nešto manja. Odlazak u drugi laboratorij, državu ili samo konferenciju i susret s kolegama donosi mnogo više nego što je trošak dnevnice i avionske karte. Hrvatska pristupa projektima i financira istraživačku infrastrukturu, ali nije još uredila sudjelovanje grupa i znanstvenika na takvim projektima. Tu Sveučilište mora uskočiti sa svojim projektima. Dolaznu mobilnost treba još više poticati i pojednostaviti proces refundacije.



U okvirima demografske katastrofe i proliferacije Sveučilišta i studijskih programa u Republici Hrvatskoj jedini način povećanja broja studenata je okretanje strancima. Tu treba povećati broj studija na engleskom jeziku, aktivnije raditi na privlačenju studenata na svim sastavnicama. Za strane studente i znanstvenike treba osigurati usluge podrške od samog dolaska. Tu mislim na pomoć kod izrade dokumenata i dobijanja dozvola odnosno viza, pomoć u traženju smještaja i povezivanju s lokalnom zajednicom. Osim fizičke mobilnosti treba poticati otvaranje zajedničkih studijskih programa s partnerskim Sveučilištima i jačanju veza u YUFE mreži.

DIO VI

RAZVOJ ORGANIZACIJE

RAZVOJ organizacije vidim u dva odvojena smjera. Jedan je inspiriran željom za demokratizacijom izbora i odlučivanja, dok drugi ide u smjeru funkcionalne integracije i administrativne učinkovitosti.



IX DEMOKRATIZACIJA I UČINKOVITOST UPRAVLJANJA

DEMOKRATIZACIJA i učinkovitost upravljanja Sveučilištem predstavljaju temelj transformacije koja će osigurati dugoročnu održivost, transparentnost i agilnost institucije u dinamičnom obrazovnom okruženju 21. stoljeća.

- **Demokratizacija izbornog procesa**
Izbor Rektora predstavlja ključan trenutak u životu Sveučilišta koji određuje smjer razvoja institucije za nadolazeće četverogodišnje razdoblje, a često i dulje. Dosadašnji iskorak prema demokratizaciji ovog procesa rezultirao je trenutnim hibridnim modelom s tradicionalnim sastavom Senata, no vrijeme je za odvažniji korak prema istinskoj demokratizaciji sveučilišnog upravljanja. Predlažem implementaciju izbornog modela koji će uključiti sve članove sveučilišne zajednice - nastavno, znanstveno i stručno osoblje te studente - s odgovarajućim težinskim koeficijentima koji odražavaju njihovu ulogu u akademskom ekosustavu. Ovaj pristup, uspješno implementiran na mnogim europskim sveučilištima, osigurava široku legitimnost vodstva i potiče aktivno sudjelovanje svih dionika u određivanju budućnosti institucije.
- **Transformacija Senata i upravljačka struktura**
U reformiranom sustavu upravljanja, Senat će se transformirati u pravo deliberativno tijelo koje raspravlja o ključnim akademskim pitanjima i strateškim odlukama. Umjesto dosadašnjeg modela, predlažem implementaciju njemačkog modela u kojem u Senatu sjede demokratski izabrani predstavnici sastavnica, osiguravajući ravnomjernu zastupljenost svih znanstvenih područja i organizacijskih jedinica. Za operativno upravljanje i koordinaciju aktivnosti sastavnica formirat će se Dekanski kolegij koji će se redovito sastajati i baviti pitanjima implementacije donesenih odluka, harmonizacije procedura i osiguravanja koherentnog razvoja cijelog Sveučilišta. Ovo tijelo bavit će se prvenstveno operativnim pitanjima, dok će strateške odluke ostati u domeni transformiranog Senata.
- **Administrativna učinkovitost**
Prepoznajući opterećenje koje administrativni procesi predstavljaju za sve članove sveučilišne zajednice, inicirati ću sveobuhvatnu reformu administrativnog funkcioniranja kroz tri ključna pristupa:



- Sveobuhvatna digitalizacija poslovnih procesa i dokumentacije zamijenit će zastarjele analogne sustave i omogućiti brzo, učinkovito i transparentno administrativno poslovanje. Integrirani digitalni sustavi omogućit će automatizaciju rutinskih zadataka i osloboditi dragocjeno vrijeme svim djelatnicima. Funkcionalna integracija administrativnih službi optimizirat će korištenje postojećih resursa i omogućiti specijalizaciju osoblja za pojedine domene, povećavajući kvalitetu pruženih usluga bez povećanja troškova. Ovaj pristup posebno je važan u kontekstu rastućih administrativnih zahtjeva vezanih uz nacionalne i EU projekte.
- Revizija procedura i smanjenje regulacija bit će provedeno sistematskim preispitivanjem svih internih pravilnika i procedura s ciljem eliminacije nepotrebnih koraka, pojednostavljenja procesa i usklađivanja s najboljom praksom. Posebna pažnja bit će posvećena smanjenju administrativnog opterećenja znanstveno-nastavnog osoblja kako bi se moglo više posvetiti svojoj primarnoj misiji - obrazovanju i istraživanju.

Ove mjere rezultirat će značajnim povećanjem učinkovitosti administrativnog sustava, smanjenjem troškova i vremena potrebnog za administrativne poslove, te omogućiti preusmjeravanje ljudskih i financijskih resursa prema temeljnim djelatnostima Sveučilišt

DIO VII

DIGITALIZACIJA I INFRASTRUKTURA

PRIJE gotovo četrdeset godina kada sam pohađao srednju školu nisam mogao ni zamisliti kojom brzinom će se odvijati digitalizacija i razvoj tehnologije. Tada smo po prvi puta dolazili u dodir s računalima. Danas je smiješno govoriti o digitalnoj transformaciji jer je digitalizacija postala norma - velika većina svakodnevnih aktivnosti odvija se u digitalnom prostoru. Od televizijskih programa koje pokrećemo na zahtjev, pristupa bankovnim računima, izrade dokumenata, pa sve do kompleksnih usluga dostupnih kroz sustav e-gradani. Unatoč ovom društvenom napretku, Sveučilište u Rijeci još uvijek kaska čak i za notorno sporim državnim aparatom u implementaciji digitalnih rješenja koja bi značajno unaprijedila sve aspekte akademskog života i rada.



X DIGITALNA TRANSFORMACIJA

DIGITALNA transformacija Sveučilišta nije samo tehnološko pitanje, već strateški imperativ koji će omogućiti stvaranje potpuno novog modela akademskog funkcioniranja primjerenog 21. stoljeću. Digitalizacija je neophodan uvjet za postizanje visoke razine transparentnosti i učinkovitosti u svim segmentima sveučilišnog djelovanja. Pod pojmom digitalne transformacije podrazumijevam prelazak na integrirani digitalni model upravljanja koji obuhvaća:

- Digitalizirani financijski sustav koji svim voditeljima projekata omogućava trenutačni uvid u stanje sredstava, alokaciju resursa i financijsko planiranje u realnom vremenu
- Jedinstveni informacijski sustav koji integrira sve ključne procese - od upisa studenata i praćenja njihovog akademskog napretka, preko upravljanja ljudskim resursima, do praćenja znanstvene produktivnosti i projektnih aktivnosti
- Digitalna kolaborativna okolina koja omogućava besprijekornu suradnju između sastavnica, jednostavnu razmjenu znanja i resursa, te efikasno zajedničko donošenje odluka
- Sustav upravljanja dokumentima koji eliminira papirologiju, automatizira rutinske administrativne procese i osigurava brz pristup relevantnim informacijama svim ovlaštenim korisnicima

Implementacija ovih sustava zahtijeva ne samo tehničku ekspertizu već i temeljito redizajniranje postojećih poslovnih procesa, uz aktivno sudjelovanje svih korisnika u procesu dizajna i implementacije. Na ovaj način, digitalna transformacija postaje poluga za sveobuhvatnu organizacijsku transformaciju Sveučilišta.



XI INFRASTRUKTURNI RAZVOJ

RAZVOJ infrastrukture predstavlja posebno bolnu točku s obzirom na kontinuirani manjak finansiranja. Trenutno stanje računala i računalnih mreža nije zadovoljavajuće budući da je posljednja značajna nabava IT opreme na velikoj većini sastavnica bila prije gotovo desetljeća. Ovo stvara dva kritična problema: sigurnosni rizik i značajno smanjenu učinkovitost svakodnevnog rada. U kontekst zastarjele infrastrukture moramo uključiti i sveučilišnu digitalnu riznicu znanja (BURU) koja, unatoč svojim izvrsnim značajkama, postaje tehnološki zastarjela i zahtijeva značajnu nadogradnju kako bi ispunjavala rastuće potrebe moderne akademske zajednice. Ozbiljno istraživačko sveučilište u današnjem globalnom natjecanju za znanstvenu izvrsnost ne može si dopustiti da ne posjeduje vlastite napredne računalne kapacitete, odnosno superračunalo, bez obzira na dostupnost državnih resursa. Vlastita računalna infrastruktura visokih performansi omogućava fleksibilnost, prilagodbu specifičnim potrebama istraživača i prednost u brzini implementacije novih istraživačkih projekata. Nadalje, laboratorijska oprema nabavljena kroz projekt RISK (Razvoj istraživačke infrastrukture na kampusu Sveučilišta u Rijeci) stara je gotovo desetljeće i približava se kraju svog operativnog životnog vijeka. Bez pravovremene zamjene i nadogradnje, sposobnost Sveučilišta da provodi vrhunska istraživanja i privlači kompetitivne projekte bit će ozbiljno ugrožena.

Suočeni s realitetom nedostatnog financiranja od strane nadležnog ministarstva, moramo proaktivno razviti strategiju samofinanciranja koja će kombinirati nekoliko ključnih pristupa:

- Strateško partnerstvo s gospodarstvom koje će omogućiti zajedničko korištenje i financiranje kritične infrastrukture, stvarajući situaciju obostrane koristi Okrupnjavanje i optimizacija postojećih resursa kroz koordinirani pristup na razini cijelog Sveučilišta umjesto fragmentiranog djelovanja pojedinačnih sastavnica
- Razvoj samoodrživih modela financiranja kroz komercijalizaciju usluga i infrastrukture gdje je to moguće i prikladno
- Aktivno lobiranje za strukturalna sredstva na nacionalnoj razini i posebno usmjeravanje prema mogućnostima koje nude EU fondovi za digitalnu i zelenu tranziciju



Jedino ozbiljno strateško ulaganje i dugoročno planiranje može preokrenuti trenutni negativni trend. U nedostatku adekvatne podrške nadležnog ministarstva, moramo se okrenuti inovativnim pristupima koji će maksimalno iskoristiti interne resurse i ekspertizu, uz izgradnju snažnih vanjskih partnerstva koja će omogućiti održivi razvoj naše digitalne i fizičke infrastrukture. Transformacija Sveučilišta u Rijeci u tehnološki naprednu instituciju mora biti jedan od najviših prioriteta jer o tome izravno ovisi naša sposobnost ispunjavanja osnovnih misija - pružanja vrhunskog obrazovanja, provođenja relevantnih istraživanja i aktivnog doprinosa društvu.

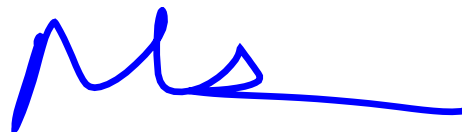
DIO VIII

PARTNERSTVO ZA BUDUĆNOST

ULOGA Sveučilišta u zajednici daleko nadilazi tradicionalnu funkciju obrazovanja stručnjaka za vodeće pozicije. Sveučilište je čuvar i promotor znanja, temeljni stup očuvanja kulturnog i intelektualnog naslijeđa, te generator novih ideja neophodnih za društveni napredak i očuvanje standarda života. U suvremenom društvu suočenom s kompleksnim izazovima Sveučilište mora preuzeti proaktivnu ulogu u povezivanju akademskog znanja s potrebama i aspiracijama zajednice u kojoj djeluje. Sveučilište u Rijeci mora osnažiti svoju poziciju kao intelektualno središte Primorsko-goranske županije i šire regije. Ono mora okupljati akademske stručnjake, predstavnike gospodarstva, javnog sektora i civilnog društva u strukturiranim raspravama o ključnim regionalnim izazovima. Istovremeno, razvoj programa cjeloživotnog učenja prilagođenih specifičnim potrebama regionalne zajednice omogućit će građanima svih dobnih skupina i profesionalnih orijentacija kontinuirano stjecanje znanja i vještina potrebnih za uspješnu adaptaciju na tehnološke i društvene promjene. Kroz stvaranje otvorenih znanstvenih platformi, najnovije znanstvene spoznaje i rezultati istraživanja bit će dostupni i razumljivi široj javnosti, čime se premošćuje tradicionalni jaz između akademske zajednice i ostalih društvenih skupina. Da bi znanost postala istinski dio "tijela zajednice", potrebno je razviti nove modele interakcije koji nadilaze tradicionalne oblike znanstvene komunikacije. Interaktivne izložbe, instalacije i demonstracije u javnim prostorima približit će znanstvene koncepte i otkrića građanima svih dobnih skupina. Stvaranjem znanstvenih medijskih sadržaja prilagođenih digitalnom dobu – od podcasta i video serijala do interaktivnih društvenih kampanja. Posebno važnu ulogu trebaju imati projekti građanske znanosti koji aktivno uključuju građane u proces znanstvenog istraživanja, omogućavajući im



da daju svoj doprinos i razviju dublje razumijevanje znanstvene metodologije, stvarajući time osjećaj zajedničkog vlasništva nad znanjem i njegovom primjenom. Sveučilište mora preuzeti aktivnu ulogu u adresiranju gorućih društvenih izazova i pokretanju pozitivnih promjena. Podržavat ćemo razvoj i implementaciju inovativnih rješenja za društvene probleme, kombinirajući akademsku ekspertizu s praktičnim iskustvom zajednice. Treba promicati etički pristup tehnološkom razvoju i osiguravati da nove tehnologije doprinose javnom dobru i održivom razvoju. Sveučilište također treba promicati vrijednosti kritičkog mišljenja, otvorenog dijaloga i aktivnog građanstva kao temelja demokratskog društva suočenog s izazovima dezinformacija i polarizacije. Tradicionalni modeli suradnje s gospodarstvom i javnim sektorom moraju evoluirati prema dubljim i strukturiranim partnerstvima. Strateška industrijska partnerstva koja nadilaze jednostavne ugovorne odnose stvarat će dugoročne veze između istraživačkih grupa i gospodarskih subjekata, omogućavajući kontinuiranu razmjenu znanja, tehnologija i ljudskih resursa. Zajednički istraživački programi s javnim institucijama adresirati će specifične izazove u područjima poput zdravstva, obrazovanja, urbanog razvoja i zaštite okoliša. Sveučilište će služiti kao središnja točka regionalnog inovacijskog ekosustava, povezujući različite dionike, potičući suradnju i prijenos znanja, te stvarajući sinergije koje nadilaze mogućnosti pojedinačnih institucija. Uz znanstvenu i obrazovnu ulogu, Sveučilište ima odgovornost prema očuvanju i razvoju kulturnog identiteta regije. Treba dokumentirati i promicati jedinstvenu povijesnu, kulturnu i prirodnu baštinu regije. Kreativne platforme povezivat će znanstvenike, umjetnike i kulturne djelatnike u stvaranju inovativnih kulturnih sadržaja i suvremenih interpretacija baštine. Ne treba zanemariti niti tradicionalna znanja i vještine koje je potrebno prenijeti budućim generacijama, osiguravajući da bogato kulturno naslijeđe regije ostane živo i relevantno u suvremenom kontekstu. Implementacijom ovih inicijativa, Sveučilište u Rijeci postat će ne samo obrazovna institucija već istinski katalizator regionalnog razvoja i društvene kohezije, institucija koja stvara, čuva i dijeli znanje na način koji izravno doprinosi kvaliteti života svih građana. Kroz ovaj transformirani odnos sa zajednicom, Sveučilište će opravdati i osnažiti svoju ulogu kao nezamjenjivog stupa društva znanja i generatora pozitivnih promjena.



DIO IX

STUDENTSKO ISKUSTVO

U NAPREĐENJE studentskog iskustva zahtijeva sustavni pristup koji će transformirati odnos studenata prema Sveučilištu i njihovu ulogu u akademskoj zajednici. Veća uključenost studenata u život Sveučilišta ostvarit će se kroz aktivne kampanje za povećanje izlaznosti na studentske izbore, educiranje o važnosti studentskog predstavnništva te pojednostavljenje izbornog procesa. Kampus je potrebno pretvoriti u istinsko mjesto okupljanja koje nadilazi samo obrazovnu funkciju – kroz razvoj multifunkcionalnih prostora za druženje, uvođenje redovitih kulturnih i sportskih događanja, te uspostavu studentskih kafića i prostora za zajedničko učenje koji ostaju otvoreni i izvan nastavnih sati. Sport treba pozicionirati kao ključni element povezivanja studentske populacije kroz organizaciju međufakultetskih natjecanja, revitalizaciju sveučilišnih sportskih klubova i redovita sportsko-rekreativna događanja koja potiču timski duh i pripadnost sveučilišnoj zajednici. Studentski aktivizam potrebno je osnažiti kroz financijsku i logističku podršku studentskim inicijativama, priznavanje izvannastavnih aktivnosti u ECTS bodovima te stvaranje platforme za povezivanje studentskih udruga s lokalnom zajednicom. Posebnu pažnju treba posvetiti i psihološkoj podršci studentima kroz proširenje kapaciteta savjetovališta, organizaciju radionica za upravljanje stresom i promociju mentalnog zdravlja, prepoznajući da je emocionalna dobrobit temelj uspješnog akademskog iskustva i osobnog razvoja.

DIO X

ZAKLJUČAK

PONOVO čitajući ovaj dokument, vidim da je u mnogo segmenata plan revolucionaran, no uz sudjelovanje svih dionika i uz iskrenu želju za transformaciju Sveučilišta u Rijeci u sveučilište budućnosti i provediv.

Ovaj program zaista donosi revolucionarne promjene koje mogu značajno transformirati Sveučilište u Rijeci. Iako ambiciozan, plan je promišljen s jasnom vizijom buduće institucije koja će biti demokratičnija, učinkovitija i usmjerena na izvrsnost. Revolucionarni elementi poput potpune demokrati-



zacije izbornih procesa po uzoru na najnaprednije europske sustave, zajedno s transformacijom upravljačkih tijela i temeljitom reformom administrativnih procesa, predstavljaju iskorak kojim bi Sveučilište u Rijeci moglo postati predvodnik inovativnih pristupa u akademskom upravljanju na nacionalnoj razini.

Provedivost ovog plana oslanja se na nekoliko ključnih preduvjeta: stvaranje širokog konsenzusa među svim dionicima sveučilišne zajednice, postupnu implementaciju promjena koja omogućava prilagodbu i fino podešavanje sustava, te transparentnu komunikaciju ciljeva i očekivanih rezultata. Posebno je važno naglasiti da predložene promjene nisu samo strukturne prirode, već zahtijevaju i kulturološku transformaciju u pristupu upravljanju i odlučivanju.

Kroz aktivno uključivanje svih dionika – od studenata i mladih znanstvenika do iskusnih profesora i administrativnog osoblja – stvara se osjećaj zajedničkog vlasništva nad procesom transformacije. Ovaj participativni pristup ne samo da povećava legitimitet promjena, već osigurava da različite perspektive i iskustva budu ugrađeni u nova rješenja, čineći ih relevantnijima i održivijima.

Transformacija Sveučilišta u Rijeci u "sveučilište budućnosti" zahtijeva hrabrost i viziju, ali s pravilno vođenim procesom i iskrenom željom svih uključenih, ove promjene mogu postaviti temelje za desetljeća napretka i izvrsnosti koji slijede.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive script that begins with a large, sweeping 'M' and ends with a long horizontal line.