



**PROGRAM RADA ZA DEKANSKO MANDATNO
RAZDOBLJE OD
2026. DO 2029. GODINE NA FAKULTETU ZDRAVSTVENIH
STUDIJA SVEUČILIŠTA U RIJECI**

prof. dr. sc. Gordana Starčević - Klasan, dr. med.

Rijeka, rujan 2026. godine

K A Z A L O

1. UVODNI DIO

1.1. O Fakultetu zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci

1.2. Strateška analiza Fakulteta zdravstvenih studija

2. TEMELJNI STRATEŠKI IDENTITET I RAZVOJNA ORIJENTACIJA FAKULTETA

2.1. Misija

2.2. Vizija

2.2.1. Nastava, studenti i kvaliteta

2.2.2. Znanstveno-istraživački rad

2.2.3. Upravljanje i resursi

3. CILJEVI PROGRAMA RADA

3.1. Obrazovanje

3.2. Znanost

3.3. Upravljanje

3.4. Nova područja djelovanja

4. RAZRADA PROGRAMSKIH PRAVACA

4.1. Nastava i studenti

4.2. Znanstveno-istraživačka djelatnost

4.3. Upravljanje

5. STRATEŠKA INTEGRACIJA, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ODRŽIVOST RAZVOJA

6. AKCIJSKI PLAN 2026. – 2029.

7. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

8. ZAVRŠNA ANALIZA I ZAKLJUČAK

Poštovani,

nakon dugogodišnjeg rada u sustavu visokog obrazovanja i aktivnog sudjelovanja u radu Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci, podnosim svoju prijavu za izbor dekanice s jasnom namjerom da svojim znanjem, iskustvom, energijom i organizacijskim sposobnostima pridonosim daljnjem jačanju i razvoju Fakulteta. Moja je temeljna motivacija da Fakultet zdravstvenih studija, na temelju dosadašnjih postignuća i razvojnih potencijala, dodatno učvrsti položaj predvodnika u obrazovanju neliječničkih zdravstvenih profesija u Republici Hrvatskoj, pri čemu kvaliteta nastave, razvoj praktičnih kompetencija, znanstvena aktivnost i povezanost sa zdravstvenim sustavom trebaju postati njegovi najprepoznatljiviji institucionalni znakovi.

Moj cjelokupan profesionalni put povezan je s akademskom zajednicom. Od završetka studija radno sam iskustvo gradila na Medicinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, u okviru kojega su se tada, uz studije medicine i stomatologije, izvodili i studijski programi koji danas čine temelj Fakulteta zdravstvenih studija. Na tim sam studijima sudjelovala u nastavi, ne samo iz anatomije, nego i iz kineziologije, čime sam stekla široko iskustvo u obrazovanju različitih zdravstvenih profesija, te duboko razumijevanje posebnosti nastave koja mora povezivati temeljna biomedicinska znanja, praktične vještine i profesionalnu odgovornost.

Od 2021. godine u punom sam radnom odnosu na Fakultetu zdravstvenih studija. U to sam radno okruženje donijela konkretne razvojne inicijative, istraživačko iskustvo i snažnu motivaciju za povezivanje različitih struka u funkcionalne znanstveno-istraživačke cjeline. Taj je rad rezultirao brojnim projektnim prijavama, prijavom i zaštitom intelektualnog vlasništva, oblikovanjem interdisciplinarnih istraživačkih skupina, te prijavama nekoliko doktorskih tema. Nakon 27 godina rada u sustavu

visokog obrazovanja smatram da stečeno iskustvo, uz tim suradnika koji dijeli istu razvojnu odgovornost, mogu staviti u službu daljnjeg napretka Fakulteta.

Moja povezanost s Fakultetom zdravstvenih studija tijekom proteklih godina prerasla je okvir radnog mjesta. Fakultet doživljam kao akademsku i profesionalnu zajednicu ljudi s kojima dijelim vrijednosti odgovornosti, stručnosti, međusobnog poštovanja i brige za buduće zdravstvene stručnjake. Upravo zato odluka da se kandidiram za dekanicu nije donesena naglo. Ona je rezultat dugog promišljanja, razgovora s kolegicama i kolegama te osobnog uvjerenja da u ovom trenutku mogu i želim dati širi doprinos ne samo kroz nastavu i znanstveni rad, nego i kroz sudjelovanje u oblikovanju strateškog smjera razvoja Fakulteta.

U svakodnevnom radu imala sam priliku dobro upoznati snage našeg Fakulteta, ali i izazove s kojima se susrećemo. Prepoznajem predanost nastavnika, potencijal studenata, vrijednost stručnih službi, važnost nastavnih baza i značaj suradnje sa zdravstvenim sustavom. Istodobno, svjesna sam da daljnji razvoj zahtijeva snažnije povezivanje katedri i suradnika, jasnije upravljanje nastavnim i znanstvenim prioritetima, veću standardizaciju kliničke nastave, sustavniju podršku nastavnicima i studentima te odlučnije pozicioniranje Fakulteta u domaćem i međunarodnom akademskom prostoru.

Svjesna sam da funkcija dekanice nosi veliku odgovornost i podrazumijeva donošenje zahtjevnih odluka. Tu sam odgovornost spremna preuzeti. Važno mi je graditi otvorenu, jasnu i iskrenu komunikaciju, uvažavati različita stručna mišljenja i donositi odluke koje su dugoročno u najboljem interesu Fakulteta, čak i onda kada nisu najlakše. Vodstvo Fakulteta promatram kao služenje instituciji, ali i kao sposobnost da se jasno odrede prioriteti, preuzme odgovornost za njihovu provedbu i osigura da donesene odluke budu utemeljene na činjenicama, transparentnosti i mjerljivim ciljevima.

Svoju kandidaturu stoga vidim kao spremnost da preuzmem odgovornost za sljedeću razvojnu fazu Fakulteta zdravstvenih studija, ali i kao poziv na zajednički rad. Vjerujem da Fakultet ima znanje, ljude, iskustvo i potencijal da postane još snažnije regionalno i nacionalno središte obrazovanja, istraživanja i stručnog razvoja neliječničkih zdravstvenih profesija. U tom procesu želim djelovati odlučno, uključivo i odgovorno - s jasnom vizijom, ali i s dubokim poštovanjem prema svemu što je Fakultet do sada postigao.

prof. dr. sc. Gordana Starčević - Klasan, dr. med.

1. UVODNI DIO

1.1. O FAKULTETU ZDRAVSTVENIH STUDIJA SVEUČILIŠTA U RIJECI

Fakultet zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci zauzima posebno mjesto u hrvatskom visokoškolskom i zdravstvenom prostoru. Kao prvi fakultet u Republici Hrvatskoj usmjeren na obrazovanje visokoobrazovanih neliječničkih zdravstvenih stručnjaka, tijekom dvanaest godina je razvio prepoznatljiv institucijski profil u području sestrinstva, fizioterapije, primaljstva, radiološke tehnologije i kliničkog nutricionizma. Time je Fakultet postao jedna od ključnih sveučilišnih sastavnica u obrazovanju kadrova koji svakodnevno nose velik dio funkcionalne održivosti zdravstvenog sustava.

Razvoj Fakulteta potvrđuje se i njegovim sadašnjim kapacitetima, institucija danas okuplja približno devedeset nastavnika i više od osamsto studenata, uz izražen interes za upis i kontinuirano širenje obrazovnih, stručnih, znanstvenih i društveno odgovornih aktivnosti. U posljednjem razdoblju istaknuti su znanstveni iskoraci, razvoj časopisa, jačanje programa za zajednicu te povećanje vidljivosti Fakulteta kao institucije koja svoju ulogu ne iscrpljuje u formalnom obrazovanju, nego je potvrđuje u stvarnom životu zdravstvenog sustava i lokalne zajednice.

Posebna vrijednost Fakulteta proizlazi iz njegove neraskidive povezanosti s kliničkom praksom, osobito s Kliničkim bolničkim centrom Rijeka, ali i sa širim mrežama nastavnih baza, domova zdravlja, strukovnih organizacija i ustanova zdravstvene i socijalne skrbi. Ta povezanost nije samo organizacijska činjenica, nego i pedagoško načelo. Zdravstvene profesije ne mogu se obrazovati isključivo u predavaonici, nego u autentičnom profesionalnom okruženju u kojem znanje postaje vještina, vještina odgovornost, a odgovornost zdravstvena skrb.

U dosadašnjem razvoju Fakultet je pokazao sposobnost prilagodbe potrebama sustava. Uspješna akreditacija sveučilišnog prijediplomskog studija Fizioterapije, razvoj programa cjeloživotnog obrazovanja, uključujući enterostomalnu terapiju i specijalističko usavršavanje medicinskih sestara/tehničara iz hitne medicine, kao i najavljeni programi

SMART START i AURA, potvrđuju stratešku usmjerenost Fakulteta prema kontinuiranom učenju, praktičnim kompetencijama i javnozdravstvenoj odgovornosti.

Polazište ovog programa rada jest uvjerenje da Fakultet zdravstvenih studija u mandatnom razdoblju 2026.-2029. treba ući u novu razvojnu fazu, fazu mjerljive kvalitete nastave, snažnije znanstvene organiziranosti, digitalne transformacije, međunarodne vidljivosti i učinkovitijeg upravljanja resursima. Program stoga ne počiva na diskontinuitetu, nego na odgovornom kontinuitetu, očuvanju svega što je u dosadašnjem razvoju bilo uspješno, ali i odlučnom otvaranju prostora za promjene koje su nužne kako bi Fakultet dugoročno ostao relevantan, konkurentan i prepoznatljiv.

1.2. STRATEŠKA ANALIZA FAKULTETA ZDRAVSTVENIH STUDIJA

Analiza institucionalnih kapaciteta i razvojnog okruženja

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji ukazuje na to da Fakultet zdravstvenih studija raspolaže značajnim razvojnim potencijalom, ali istodobno djeluje unutar kompleksnog sustava obilježenog strukturnim ograničenjima i izraženim vanjskim rizicima.

U segmentu SNAGA posebno se ističe:

- visoka razina kurikularne adaptivnosti i sposobnost strateške ekspanzije studijskih programa - institucija pokazuje jasno artikuliranu sposobnost usklađivanja obrazovne ponude s potrebama zdravstvenog sustava, čime osigurava svoju dugoročnu relevantnost i diferencijaciju na tržištu visokog obrazovanja
- prisutnost akademske izvrsnosti kroz istaknute pojedince i istraživačke inicijative
 - predstavlja dodatnu vrijednost što omogućuje akumulaciju znanstvenog kapitala i povećava međunarodnu vidljivost

- organizacijska fleksibilnost - očituje se u sposobnosti brze prilagodbe promjenama u regulatornom i društvenom okruženju, što predstavlja ključnu kompetenciju u suvremenom visokom obrazovanju
- integrirana kliničko-nastavna infrastruktura – čini posebno važan resurs utemeljen na razvijenoj mreži nastavnih baza i stabilnom partnerstvu s Kliničkim bolničkim centrom Rijeka, koja omogućuje visoku razinu autentičnog učenja u kliničkom okruženju
- postojeća međunarodna umreženost i mobilnost - osiguravaju kvalitetnu platformu za daljnju internacionalizaciju kroz akademsku razmjenu i zajedničke projekte.

Unatoč navedenim prednostima, analiza ukazuje na niz unutarnjih SLABOSTI koje ograničavaju puni razvojni potencijal institucije:

- fragmentiranost organizacijskih jedinica i nedostatna integracija među katedrama - otežava razvoj interdisciplinarnih modela nastave i istraživanja, što je u suprotnosti sa suvremenim trendovima u području zdravstvenih znanosti
- kadrovska ograničenja i smanjene mogućnosti zapošljavanja - dodatno usporavaju generacijsku obnovu i razvoj istraživačkog kapaciteta
- institucionalna inercija u implementaciji promjena - rezultira sporijom prilagodbom u odnosu na konkurentnije i agilnije institucije
- relativno ograničen strateški utjecaj unutar sveučilišnog sustava - smanjuje mogućnost aktivnog sudjelovanja u oblikovanju akademskih politika
- nedovoljno razvijeni mehanizmi koordinacije i upravljanja znanjem - dodatno naglašavaju potrebu za jačanjem horizontalne i vertikalne integracije unutar institucije.

S druge strane, vanjsko okruženje otvara značajne razvojne PRILIKE:

- rast potražnje za zdravstvenim kadrovima - potaknuto demografskim i epidemiološkim promjenama, stvara dugoročno stabilnu osnovu za razvoj obrazovnih programa
- digitalna transformacija i razvoj umjetne inteligencije - otvaraju prostor za inovaciju nastavnih i istraživačkih modela, posebice u području e-zdravstva
- dostupnost sredstava iz europskih fondova - predstavlja ključnu polugu za infrastrukturni i istraživački razvoj
- razvoj interdisciplinarnih i inovativnih studijskih programa, poput digitalnog zdravstva, gerontologije i palijativne skrbi - omogućuje pozicioniranje u strateškim nišama visoke dodane vrijednosti
- internacionalizacija i mobilnost - dodatno doprinose jačanju globalne vidljivosti
- suradnja s industrijom i privatnim sektorom - otvara mogućnosti za prijenos znanja u praksu i diversifikaciju izvora financiranja
- rastući značaj cjeloživotnog obrazovanja - predstavlja dodatnu razvojnu priliku kroz stvaranje stabilnog i dugoročnog obrazovnog segmenta
- jačanje istraživačke funkcije, osobito kroz razvoj doktorskih studija i istraživačkih grupa - omogućuje postupnu transformaciju institucije u istraživački relevantnog dionika.

Međutim, prisutni su i značajni vanjski RIZICI koji mogu ograničiti ostvarenje navedenih potencijala:

- demografski pad - izravno utječe na smanjenje broja potencijalnih studenata, čime se ugrožavaju upisni kapaciteti i financijska održivost
- odljev kadra prema inozemstvu i privatnom sektoru - predstavlja dodatni izazov za očuvanje kvalitete i kontinuiteta nastavnog i istraživačkog rada
- financijska ograničenja i ovisnost o javnim izvorima financiranja - smanjuju razvojnu autonomiju institucije

- rastući zahtjevi zdravstvenog sustava - mogu nadmašiti postojeće institucionalne kapacitete
- jačanje konkurencije u visokom obrazovanju - zahtijeva jasnu diferencijaciju i strateško pozicioniranje
- nedovoljna vidljivost pojedinih studijskih programa - dodatno smanjuje njihovu atraktivnost i konkurentnost na tržištu.

Navedena analiza jasno potvrđuje da Fakultet zdravstvenih studija raspolaže značajnim unutarnjim razvojnim kapacitetima te djeluje u okruženju koje nudi iznimne prilike za daljnji rast i pozicioniranje. Međutim, ostvarenje tog potencijala uvjetovano je sposobnošću sustavnog upravljanja identificiranim slabostima i vanjskim rizicima.

Fakultet zdravstvenih studija nalazi se u prijelomnoj fazi institucionalnog razvoja, obilježenoj napetošću između postojećih potencijala i njihove pune realizacije. Istodobno, institucija se nalazi između organizacijske fragmentacije i potrebe za integracijom, kao i između pretežno reaktivnog i nužno proaktivnog modela upravljanja.

U tom kontekstu mogu se jasno definirati ključni razvojni ciljevi za nadolazeće razdoblje:

- transformacija organizacijskog modela u smjeru veće integracije, interdisciplinarnosti i operativne učinkovitosti
- jačanje međunarodne dimenzije djelovanja, s posebnim naglaskom na strane studente i međunarodne projekte
- razvoj i diferencijacija studijskih programa u skladu s potrebama zdravstvenog sustava i globalnim trendovima
- sustavno unaprjeđenje kadrovskih kapaciteta, s ciljem privlačenja, razvoja i zadržavanja kvalitetnog nastavnog i istraživačkog osoblja
- pozicioniranje institucije kao relevantnog istraživačkog i obrazovnog centra na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Sposobnost uspješne realizacije ovih ciljeva odredit će prijelaz Fakulteta prema integriranom, strateški usmjerenom i međunarodno konkurentnom modelu djelovanja. Drugim riječima, institucija raspolaže svim ključnim preduvjetima za postizanje izvrsnosti, no temeljni izazov ostaje njihova dosljedna, koordinirana i dugoročno održiva implementacija.

2. TEMELJNI STRATEŠKI IDENTITET I RAZVOJNA ORIJENTACIJA FAKULTETA ZDRAVSTVENIH STUDIJA SVEUČILIŠTE U RIJECI

2.1. MISIJA

Misija Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci, koju preuzimam i dalje razvijam u okviru svog programskog djelovanja, jest obrazovati kompetentne, odgovorne i društveno savjesne stručnjake neliječničkih zdravstvenih profesija, osposobljene za rad u suvremenom, interdisciplinarnom, digitalno transformiranom i pacijentu usmjerenom zdravstvenom sustavu.

Polazeći od zakonskog i strateškog okvira Republike Hrvatske i Sveučilišta u Rijeci, Fakultet svoju misiju ostvaruje kroz integraciju triju temeljnih funkcija: nastave, znanstveno-istraživačkog rada i stručne djelatnosti. U tom okviru obrazovanje nadilazi prijenos informacija i podrazumijeva razvoj cjelovitih profesionalnih kompetencija, kliničkog prosuđivanja, praktičnih vještina, komunikacijskih sposobnosti, etičke odgovornosti te sposobnosti rada u interdisciplinarnim timovima.

Svjesna specifičnosti zdravstvenih profesija, smatram da obrazovni proces mora biti usmjeren istodobno prema studentu i krajnjem korisniku - pacijentu. Upravo zato kvaliteta medicinske edukacije izravno određuje kvalitetu zdravstvene skrbi. Naš je zadatak obrazovati stručnjake koji ne samo da znaju obaviti postupak, nego razumiju njegovu svrhu, granice, rizike i etičke implikacije te ga znaju primijeniti u kontekstu stvarnih potreba pacijenta i zdravstvenog sustava.

Misiju Fakulteta u mandatnom razdoblju 2026.-2029. planiram realizirati kroz jasno definirane razvojne pravce:

- sustavno unaprjeđenje kvalitete nastave, s naglaskom na razvoj kliničkih i praktičnih vještina u autentičnom i simuliranom okruženju
- uvođenje i razvoj metoda poučavanja i vrednovanja utemeljenih na ishodima učenja, uključujući objektivno strukturirane kliničke ispite i kontinuirano praćenje kompetencija
- jačanje nastavničkih i mentorskih kompetencija kroz institucionalizirane programe edukacije i profesionalnog razvoja
- razvoj doktorskog obrazovanja i interdisciplinarnog znanstveno-istraživačkog rada, usmjerenog na primjenjivost rezultata u kliničkoj praksi
- digitalnu transformaciju nastavnih, administrativnih i istraživačkih procesa, uključujući primjenu umjetne inteligencije i suvremenih obrazovnih tehnologija
- snažnije povezivanje Fakulteta s nastavnim bazama, zdravstvenim ustanovama, gospodarstvom i međunarodnim akademskim prostorom, s ciljem osiguravanja relevantnosti i održivosti obrazovnog i istraživačkog sustava.

Na taj način misija Fakulteta postaje operativni okvir koji osigurava kontinuitet, ali i nužnu transformaciju u skladu s izazovima suvremenog zdravstva.

2.2. VIZIJA

Moja vizija razvoja Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci jest njegovo pozicioniranje kao vodeće nacionalne i regionalno prepoznatljive visokoškolske, znanstvene i stručne institucije za obrazovanje neliječničkih zdravstvenih profesija, utemeljene na dokazivoj kvaliteti nastave, mjerljivoj znanstvenoj aktivnosti, snažnoj povezanosti sa zdravstvenom praksom i odgovornom, transparentnom upravljanju.

Fakultet vidim kao instituciju:

- koju studenti biraju zbog jasno definiranih kompetencijskih ishoda, kvalitetne praktične nastave i visoke zapošljivosti;

- u kojoj nastavnici i suradnici imaju stabilne uvjete za razvoj nastavnog, znanstvenog i stručnog potencijala;
- koju zdravstveni sustav prepoznaje kao pouzdanog partnera u obrazovanju, istraživanju i unaprjeđenju zdravstvene skrbi;
- koja je aktivno integrirana u europski i međunarodni akademski prostor.

Ova vizija strukturirana je kroz tri međusobno povezana strateška stupa:

2.2.1. NASTAVA, STUDENTI I KVALITETA

Razvoj Fakulteta kao obrazovne institucije usmjerene na ishode učenja, kliničke i praktične kompetencije te profesionalni identitet studenata.

Naglasak stavljam na:

- učenje u autentičnom kliničkom i simulacijskom okruženju
- digitalno potpomognutu i interaktivnu nastavu
- objektivno i transparentno vrednovanje znanja i vještina
- sustavnu akademsku i mentorsku podršku studentima

2.2.2. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI RAD

Razvoj Fakulteta kao istraživački aktivne institucije koja generira znanje primjenjivo u zdravstvenoj praksi.

Prioriteti uključuju:

- formiranje interdisciplinarnih istraživačkih grupa
- razvoj doktorskog studija u području zdravstvenih znanosti
- povećanje projektne aktivnosti i međunarodne suradnje
- jačanje znanstvene vidljivosti kroz publikacije i partnerstva

2.2.3. UPRAVLJANJE I RESURSI

Razvoj Fakulteta kao transparentne, učinkovite i razvojno orijentirane institucije što podrazumijeva:

- odgovorno i strateško upravljanje financijama i ljudskim potencijalima
- digitalizaciju upravljačkih i administrativnih procesa
- sustavno upravljanje kvalitetom
- razvoj infrastrukturnih i organizacijskih kapaciteta.

Viziju Fakulteta promatram kao operativni model razvoja u kojem su nastava, znanost i upravljanje međusobno povezani, mjerljivi i usmjereni prema zajedničkom cilju, stvaranju kompetentnih zdravstvenih stručnjaka i jačanju zdravstvenog sustava kroz obrazovanje utemeljeno na znanju, odgovornosti i suvremenim društvenim potrebama.

3. CILJEVI PROGRAMA RADA

Polazeći od jasno definirane misije i vizije Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci, ovaj Program rada oblikujem kao operativno-strateški okvir razvoja za mandatno razdoblje 2026.-2029. godine, u punoj usklađenosti sa Strategijom Fakulteta zdravstvenih studija, strateškim dokumentima Sveučilišta u Rijeci, te novim programskim smjernicama rektora, prof. dr. sc. Gorana Hausera.

Ovaj program nije diskontinuitet, već razvojna nadogradnja postojećih institucionalnih postignuća, utemeljena na sljedivosti već uspostavljenih akademskih, nastavnih i znanstvenih politika. Istodobno, on predstavlja jasan iskorak prema suvremenom, mjerljivom i međunarodno usporedivom modelu upravljanja visokoškolskom institucijom, u skladu s najboljim praksama vodećih svjetskih sveučilišta.

U tom smislu, Program integrira tri ključne dimenzije:

- kontinuitet kroz očuvanje i unapređenje postojećih vrijednosti i struktura
- inovaciju kroz uvođenje novih metodoloških, digitalnih i organizacijskih rješenja
- održivost kroz dugoročnu institucionalnu stabilnost i razvojnu otpornost.

Posebna pažnja usmjerena je na usklađivanje s europskim i nacionalnim okvirima visokog obrazovanja i znanosti, razvojnim smjernicama sveučilišta kao integrirane akademske zajednice te potrebama zdravstvenog sustava i društva u cjelini. Ciljevi Programa rada strukturirani su prema trima temeljnim djelatnostima, a to su obrazovanje, znanstveno-istraživački rad i upravljanje i resursi, uz dodatno definirana nova područja djelovanja, kao razvojne poluge institucionalnog iskoraka. Program je koncipiran tako da svaka strateška odrednica ima svoju operativnu refleksiju, a svaka operativna mjera svoju mjerljivu evaluaciju. Time se osigurava prijelaz s deklarativnog na dokazivo i odgovorno upravljanje razvojem Fakulteta.

Cilj ovog programskog okvira jest pozicionirati Fakultet zdravstvenih studija kao referentnu nacionalnu instituciju u obrazovanju neliječničkih zdravstvenih profesija, relevantnog dionika europskog obrazovnog i istraživačkog prostora, pouzdanog partnera zdravstvenog sustava te instituciju visoke akademske vjerodostojnosti, organizacijske učinkovitosti i društvene odgovornosti.

3.1. OBRAZOVANJE

Obrazovanje kao temeljna djelatnost Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci predstavlja ključni instrument razvoja zdravstvenog sustava, društvene održivosti i akademske izvrsnosti. Takvo razumijevanje u potpunosti je usklađeno sa strateškim dokumentima Fakulteta, Sveučilišta u Rijeci te novim razvojnim smjernicama, osobito u dijelu koji naglašava integraciju moderne i praktične medicinske edukacije, znanosti i društvene odgovornosti.

Polazeći od tih načela, kvalitetu obrazovanja ne promatram kao skup formalnih kvantitativnih pokazatelja, već kao dokazivu sposobnost institucije da obrazuje zdravstvene stručnjake koji su kompetentni, etički odgovorni, profesionalno formirani i operativno spremni za rad u složenom, interdisciplinarnom i digitalno transformiranom zdravstvenom sustavu.

U tom kontekstu, razvoj obrazovanja u mandatnom razdoblju 2026.-2029. usmjeravam prema kompetencijskom modelu visokog obrazovanja, koji nadilazi tradicionalni sadržajni pristup i počiva na:

- jasno definiranim i mjerljivim ishodima učenja
- integraciji teorijskih i kliničkih znanja
- sustavnom razvoju praktičnih vještina i kliničkog prosuđivanja
- izgradnji profesionalnog identiteta zdravstvenih djelatnika.

Takav model u potpunosti odražava suvremene metode medicinske edukacije te osigurava usklađenost s potrebama zdravstvenog sustava i tržišta rada. Posebno naglašavam da kvaliteta obrazovanja nije moguća bez kvalitete nastavničkog kadra. Nastavnik nije samo prenositelj znanja, već ključni oblikovatelj profesionalnog identiteta budućih zdravstvenih djelatnika. Stoga unaprjeđenje nastavničkih i mentorskih kompetencija predstavlja strateški prioritet jednake važnosti kao i razvoj studentskih kompetencija.

U tom smislu, obrazovni sustav Fakulteta razvijat će se kao integrirani, adaptivni i evaluacijski usmjeren sustav, u kojem se nastavni proces kontinuirano prati, ishodi učenja redovito vrednuju, povratne informacije studenata i poslodavaca sustavno analiziraju, a rezultati koriste za daljnje unapređenje programa. Takav pristup omogućuje prijelaz s deklarativne kvalitete na dokazivu, mjerljivu i održivu izvrsnost obrazovanja, u skladu s praksama vodećih svjetskih akademskih institucija.

STRATEŠKI PRIORITETI

- modernizacija i kontinuirana revizija studijskih programa u skladu s potrebama zdravstvenog sustava i tržišta rada
- prijelaz na nastavu temeljenu na ishodima učenja i kompetencijama, uz jasnu operacionalizaciju i mjerljivost ishoda

- jačanje praktične i kliničke nastave kroz integraciju autentičnog i simulacijskog okruženja
- uvođenje objektivno strukturiranog kliničkog ispita kao standardiziranog i pravednog modela vrednovanja kliničkih kompetencija
- razvoj digitalno potpomognutog učenja i sustavna implementacija e-učenja kao komplementa, a ne zamjene klasičnoj nastavi
- sustavno razvijanje nastavničkih i mentorskih kompetencija kroz institucionalizirane programe edukacije i profesionalnog usavršavanja
- jačanje suradnje među katedrama i integracije nastavnih sadržaja s ciljem stvaranja koherentnog i funkcionalnog kurikuluma
- osiguravanje stabilne, strukturirane i odgovorne kliničke nastave kroz formalizirano upravljanje odnosima s nastavnim bazama
- redovita i analitički utemeljena evaluacija prolaznosti, studentskog opterećenja i zadovoljstva kao ključnih indikatora kvalitete
- sustavno praćenje zapošljivosti diplomanata te integracija povratnih informacija poslodavaca u procese revizije studijskih programa.

Ovim strateškim usmjerenjem obrazovanje na Fakultetu zdravstvenih studija prelazi iz modela reprodukcije znanja u model oblikovanja kompetentnih, refleksivnih i odgovorno usmjerenih zdravstvenih profesionalaca, čime se izravno doprinosi kvaliteti zdravstvene skrbi i dugoročnoj održivosti zdravstvenog sustava.

3.2. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI RAD

Znanstveno-istraživački rad u ovom programskom okviru definiram kao temeljnu odrednicu akademske vjerodostojnosti, institucionalne prepoznatljivosti i dugoročne održivosti Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci. Takvo pozicioniranje u potpunosti je usklađeno sa strateškim smjernicama Fakulteta i Sveučilišta u Rijeci, koje jasno naglašavaju integraciju znanosti, nastave i društvenog doprinosa kao ključni

razvojni model suvremenih sveučilišta. Polazeći od tih načela, znanstvenu djelatnost ne promatram kao izdvojeni segment akademskog rada, već kao integrativni mehanizam koji izravno oblikuje kvalitetu obrazovanja, razvoj zdravstvenih profesija i primjenu znanstvenih spoznaja u kliničkoj praksi i javnozdravstvenim politikama.

U mandatnom razdoblju 2026.-2029. razvoj znanstveno-istraživačke djelatnosti temelji se na dvjema važnim odrednicama, kontinuitet oslanjanja na postojeće istraživačke kapacitete, projekte i institucionalne inicijative, i inovacije kroz sustavno jačanje istraživačke infrastrukture, međunarodne vidljivosti i projektne konkurentnosti.

Cilj je razviti Fakultet kao prepoznatljivo interdisciplinarno istraživačko središte zdravstvenih znanosti, s naglaskom na područja neliječničkih zdravstvenih profesija, ali i njihovu integraciju u širi biomedicinski i društveni kontekst. Posebna vrijednost takvog pristupa očituje se u translacijskom potencijalu istraživanja, odnosno u sposobnosti da znanstveni rezultati budu primjenjivi u svakodnevnoj kliničkoj praksi, relevantni za unapređenje zdravstvenog sustava i utemeljeni na načelima medicine temeljene na dokazima.

Istodobno, razvoj znanstveno-istraživačkog rada usmjeren je na uspostavu funkcionalnog, mjerljivog i održivog istraživačkog sustava, u kojem su jasno definirani prioriteti istraživanja, institucionalni mehanizmi podrške, kriteriji kvalitete i izvrsnosti te pokazatelji uspješnosti. Takav pristup omogućuje prijelaz s fragmentiranih istraživačkih aktivnosti na strukturirani i strateški vođen istraživački sustav, usporediv s praksama vodećih međunarodnih akademskih institucija.

STRATEŠKI PRIORITETI

- provedba Strategije znanstvenog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija za razdoblje 2026.-2030. kao temeljne razvojne platforme
- razvoj i pokretanje doktorskog studija zdravstvenih znanosti, prilagođenog neliječničkim zdravstvenim profesijama, s naglaskom na metodološku izvrsnost i interdisciplinarnost

- formiranje stabilnih, funkcionalnih interdisciplinarnih istraživačkih grupa kroz povezivanje Fakulteta, nastavnih baza i vanjskih partnera
- integracija pretkliničkih i kliničkih istraživanja s ciljem translacije rezultata u praksu i jačanja medicine temeljene na dokazima
- sustavno jačanje projektnih prijava na nacionalne i međunarodne natječaje
- osnivanje i razvoj funkcionalnog Ureda za projekte kao ključne institucionalne potpore istraživačima kroz sve faze projektnog ciklusa
- osiguravanje ravnomjernog i transparentnog pristupa istraživačkim resursima svim zaposlenicima
- povećanje broja i kvalitete znanstvenih publikacija u relevantnim međunarodnim časopisima (WoS, Scopus), uz naglasak na citiranost i kvartilnu poziciju
- jačanje međunarodne znanstvene suradnje kroz uključivanje u istraživačke mreže, konzorcije i zajedničke projekte
- sustavna podrška vlastitim znanstvenim časopisima i izdavačkoj djelatnosti s ciljem povećanja znanstvenog odjeka i njihove međunarodne vidljivosti.

Znanstveno-istraživački rad u ovom programu predstavlja ključni generator institucionalnog razvoja, koji ne samo da unapređuje akademsku kvalitetu, već izravno doprinosi razvoju zdravstvenih profesija, kvaliteti zdravstvene skrbi te pozicioniranju Fakulteta kao relevantnog i odgovornog dionika u nacionalnom i europskom prostoru znanosti i visokog obrazovanja.

3.3. UPRAVLJANJE I RESURSI

Upravljanje Fakultetom zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci u ovom programskom okviru postavljam kao stratešku funkciju integracije svih temeljnih djelatnosti, obrazovanja, znanosti i stručnog rada u jedinstven, učinkovit i održiv institucionalni sustav. Takav pristup u potpunosti je usklađen sa strateškim

dokumentima Fakulteta i Sveučilišta u Rijeci, koji naglašavaju važnost odgovornog, transparentnog i razvojno usmjerenog upravljanja kao preduvjeta akademske izvrsnosti.

U tom kontekstu, upravljanje ne promatram kao administrativni okvir, već kao aktivni razvojni mehanizam koji omogućuje provedbu strateških ciljeva, optimalno korištenje resursa, koordinaciju složenih institucionalnih procesa te kontinuirano unaprjeđenje kvalitete rada. Ovaj program upravljanja temelji se na načelu kontinuiteta i inovacije, oslanja se na postojeće institucionalne strukture i iskustva, ali ih istodobno nadograđuje kroz uvođenje suvremenih modela upravljanja, digitalnih rješenja i mjerljivih sustava evaluacije. Cilj je razviti Fakultet kao organizacijski stabilnu, operativno učinkovitu i strateški usmjerenu instituciju, usporedivu s praksama vodećih međunarodnih sveučilišta.

Poseban naglasak stavlja se na profesionalizaciju upravljanja kroz jasnu raspodjelu odgovornosti, standardizaciju procesa te transparentnost donošenja odluka. Profesionalne i administrativne službe u tom sustavu imaju ključnu ulogu, ne samo kao pasivna logistička podrška, već kao proaktivni i kompetentni partneri nastavnicima, istraživačima i studentima. Njihova učinkovitost izravno utječe na kvalitetu cjelokupnog institucionalnog djelovanja. Upravljanje resursima pritom obuhvaća integrirani pristup ljudskim potencijalima, financijama, infrastrukturom, digitalnim sustavima i kvalitetom. Implementacijom takvog modela upravljanja Fakultet prelazi iz operativnog u strateški vođen sustav, u kojem su svi procesi jasno definirani, međusobno povezani i kontinuirano evaluirani. U tom smislu, upravljanje postaje ključni integrativni i stabilizacijski element razvoja Fakulteta, koji omogućuje održivu realizaciju svih obrazovnih i znanstvenih ciljeva.

STRATEŠKI PRIORITETI

- jasno definiranje nadležnosti i odgovornosti Uprave, prodekana, katedri i stručnih službi, uz uspostavu funkcionalne hijerarhije i odgovornosti

- poboljšanje horizontalne i vertikalne komunikacije između Uprave, katedri i administrativnih službi kroz standardizirane i transparentne kanale
- osiguravanje kadrovske i financijske stabilnosti Fakulteta kroz plansko upravljanje resursima i racionalnu raspodjelu sredstava
- razvoj dodatnih izvora financiranja, s posebnim naglaskom na EU fondove, međunarodne projekte i suradnju s vanjskim partnerima
- digitalizacija i pojednostavljenje administrativnih i upravljačkih procesa radi povećanja učinkovitosti i smanjenja operativnog opterećenja
- uvođenje i dosljedna primjena transparentnih kriterija zapošljavanja, napredovanja i nagrađivanja zaposlenika
- sustavan razvoj ljudskih potencijala kroz kontinuirano obrazovanje, profesionalno usavršavanje i poticanje mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja
- implementacija i razvoj sustava upravljanja kvalitetom u skladu s normom ISO 9001:2015, uz jasno definirane procese i mehanizme praćenja
- modernizacija prostora, nastavnih kabineta i infrastrukturnih kapaciteta kao preduvjeta kvalitetne nastave i istraživanja
- jačanje osobne i institucionalne odgovornosti kroz jasno definirane ciljeve, evaluacijske mehanizme i kulturu profesionalne izvrsnosti.

Upravljanje Fakultetom vidim kao ključni mehanizam povezivanja strategije i operativne provedbe, kojim se osigurava da obrazovanje, znanost i resursi ne djeluju odvojeno, već kao koherentna, funkcionalna i razvojno održiva cjelina.

3.4. NOVA PODRUČJA DJELOVANJA

Nova područja djelovanja u ovom programskom okviru ne predstavljaju dodatak postojećim aktivnostima, već strateške instrumente transformacije i dugoročnog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci. Njihovo uvođenje i razvoj u potpunosti su usklađeni sa strateškim smjernicama Fakulteta i Sveučilišta u Rijeci, koje

naglašavaju potrebu za integracijom obrazovanja, znanosti i inovacija u svrhu jačanja međunarodne konkurentnosti i društvene relevantnosti.

Ovaj programski segment jasno odražava dvojnu razvojnu logiku kontinuiteta i inovacije s jedne strane, nadograđuje postojeće institucionalne kapacitete u području obrazovanja, znanosti i upravljanja, a s druge strane, uvodi nove organizacijske i akademske strukture koje omogućuju kvalitativni iskorak Fakulteta prema modelu suvremene istraživačko-obrazovne institucije.

U tom smislu, ova razvojna područja djeluju kao multiplikatori učinka postojećih sustava, omogućujući njihovu integraciju, ubrzanje i međunarodnu usporedivost. U mandatnom razdoblju 2026.–2029. izdvajam dva ključna strateška prioriteta koji imaju potencijal dugoročnog transformacijskog učinka:

3.4.1. DOKTORSKI STUDIJ ZDRAVSTVENIH ZNANOSTI

Uspostava vlastitog doktorskog studija predstavlja temeljnu razvojnu prekretnicu Fakulteta, kojom se osigurava akademska autonomija, kontinuitet razvoja kadra i jačanje znanstvenog identiteta neliječničkih zdravstvenih profesija. Doktorski studij nije samo novi obrazovni program, već strukturni mehanizam integracije znanosti i nastave, kojim se sustavno razvija vlastiti znanstveno-nastavni kadar, jača akademski identitet i pozicija neliječničkih zdravstvenih profesija unutar biomedicinskog prostora, omogućuje vertikalna integracija obrazovanja, povećava istraživačka produkcija i međunarodna vidljivost Fakulteta i potiče razvoj interdisciplinarnih istraživanja i medicine temeljene na dokazima.

Program doktorskog studija bit će koncipiran u skladu s najvišim međunarodnim standardima, uz naglasak na metodološku izvrsnost, translacijska istraživanja, interdisciplinarnost te povezanost s kliničkom praksom i zdravstvenim sustavom. Na taj način Fakultet prelazi u akademsku instituciju koja aktivno proizvodi znanje i oblikuje buduće istraživače i nastavnike.

3.4.2. URED ZA PROJEKTE

Uspostava funkcionalnog Ureda za projekte predstavlja ključni organizacijski preduvjet za sustavno jačanje istraživačkih i razvojnih kapaciteta Fakulteta. U suvremenom akademskom okruženju, uspješnost institucije uvelike ovisi o sposobnosti sudjelovanja u kompetitivnim nacionalnim i međunarodnim projektima. U tom kontekstu, Ured za projekte ima ulogu strateškog operativnog centra koji omogućuje sustavnu institucionalnu podršku u pripremi, prijavi i provedbi projekata kroz sve faze projektnog ciklusa, povećanje uspješnosti prijave na nacionalne i međunarodne (posebice EU) natječaje, aktivno umrežavanje i jačanje međunarodne suradnje kroz identifikaciju partnera i uključivanje u istraživačke konzorcije, smanjenje administrativnog opterećenja nastavnika i istraživača, omogućujući im fokus na znanstveni rad, učinkovitije i strateški usmjereno korištenje dostupnih izvora financiranja i razvoj institucionalnog znanja i kompetencija u području upravljanja projektima.

Ured za projekte ujedno će djelovati kao poveznica između znanstveno-istraživačkog rada, upravljanja i financijskog razvoja, čime izravno doprinosi ostvarivanju ciljeva u svim trima strateškim područjima Programa.

3.5. ZAVRŠNA INTEGRACIJA CILJEVA

Svi prethodno definirani ciljevi Programa rada čine koherentan, međusobno uvjetovan i strateški usklađen sustav razvoja Fakulteta zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci, utemeljen na načelima integracije, mjerljivosti i dugoročne održivosti. Takva integracija u potpunosti je usklađena sa strateškim dokumentima Fakulteta i Sveučilišta u Rijeci, koji jasno afirmiraju model sveučilišta kao sinergijskog sustava obrazovanja, znanosti i društvene odgovornosti.

U ovom programskom okviru obrazovanje, znanstveno-istraživački rad, upravljanje i nova područja djelovanja ne djeluju kao odvojene funkcionalne cjeline, već kao međusobno povezane razvojne osi koje se kontinuirano nadopunjuju i multipliciraju učinke pojedinih mjera. Takav model integracije predstavlja kontinuitet postojećih

razvojnih smjernica, ali i njihov kvalitativni iskorak kroz uvođenje kompetencijski usmjerenog obrazovnog sustava, strukturiranog istraživačkog sustava, profesionaliziranog i digitalno podržanog upravljanja te novih institucionalnih mehanizama razvoja (doktorski studij, ured za projekte).

Svi ciljevi usmjereni su prema jedinstvenom strateškom ishodu, razvoju Fakulteta zdravstvenih studija kao moderne, kompetencijski usmjerene, znanstveno aktivne i učinkovito upravljane institucije koja aktivno i dokazivo doprinosi razvoju zdravstvenog sustava, akademske zajednice i društva u cjelini.

4. RAZRADA TEMELJNIH PROGRAMSKIH PRAVACA DJELOVANJA

U nastavku razrađujem tri temeljna programska pravca djelovanja koji proizlaze iz misije, vizije i ciljeva Programa rada te čine njegovu operativnu jezgru: **nastava, studenti i kvaliteta; znanstveno-istraživačka djelatnost; upravljanje i resursi**. Ovakva struktura omogućuje jasnu sljedivost između strateških dokumenata Fakulteta zdravstvenih studija i Sveučilišta u Rijeci, nastavnih i znanstvenih prioriteta te konkretnih mjera koje namjeravam provoditi u mandatnom razdoblju 2026.-2029. Programske pravce ne promatram kao odvojena administrativna poglavlja, nego kao međusobno povezane razvojne cjeline. Kvalitetna nastava nije moguća bez znanstveno aktivnog nastavnika, znanstveni rad nije održiv bez učinkovitog institucionalnog sustava podrške, a upravljanje nema svrhu ako ne stvara uvjete za bolju nastavu, snažniju znanost i kvalitetnije studentsko iskustvo.

U tom smislu, ovaj program predstavlja kontinuitet dosadašnjih razvojnih ideja Fakulteta i Sveučilišta, ali i njihov inovativni iskorak prema kompetencijskom, digitalno podržanom, međunarodno usporedivom i mjerljivom modelu akademskog djelovanja.

4.1. NASTAVA, STUDENTI I KVALITETA

Najveća snaga Fakulteta zdravstvenih studija jesu njegovi studenti, nastavnici, mentori i stručne službe. Nastava i rad sa studentima predstavljaju temeljnu djelatnost Fakulteta, no u području zdravstvenog obrazovanja nastava ima dodatnu odgovornost, ona izravno oblikuje kvalitetu buduće zdravstvene skrbi. Student koji danas ulazi u obrazovni proces sutra preuzima odgovornost za pacijenta, obitelj i zajednicu. Upravo zato kvalitetu nastave ne smijemo promatrati samo kao unutarnje akademsko pitanje, nego kao pitanje dugoročne kvalitete zdravstvenog sustava.

U sljedećem mandatnom razdoblju nastavni razvoj Fakulteta usmjerit ću prema modelu koji se temelji na ishodima učenja, razvoju kompetencija, praktičnim i kliničkim vještinama, profesionalnom identitetu studenata i jasnim kriterijima vrednovanja.

Nastavni programi moraju biti oblikovani prema stvarnom opterećenju studenata, a ne isključivo prema nastavnom opterećenju nastavnika. U središtu obrazovnog procesa mora biti student kao aktivni sudionik vlastitog učenja, ali i nastavnik kao stručnjak kojem je potrebna trajna institucionalna podrška u razvoju nastavničkih, komunikacijskih i mentorskih kompetencija.

Svjedočimo velikim promjenama u načinu na koji nove generacije studenata uče. One očekuju veću interaktivnost, jasnu strukturu, digitalnu dostupnost sadržaja, transparentne kriterije ocjenjivanja i vidljivu povezanost između nastavnog sadržaja i stvarnih profesionalnih zadataka. Takva očekivanja ne treba promatrati kao prijetnju akademskim standardima, nego kao poticaj da iste standarde učinimo jasnijima, strukturiranijima i učinkovitijima. Prilagodba nastave novim generacijama ne znači snižavanje zahtjeva, nego osmišljavanje kvalitetnijeg puta prema istoj ili višoj razini stručnosti.

Posebnu pozornost usmjerit ću na digitalnu transformaciju nastave, simulacijsko učenje, interdisciplinarnost, interprofesionalno obrazovanje, razvoj objektivnih metoda vrednovanja i sustavno praćenje kvalitete. Kvaliteta studijskog programa nije trajno zajamčena kategorija, ona se mora stalno dokazivati, pratiti, uspoređivati i poboljšavati. Jedini način da Fakultet odgovorno upravlja kvalitetom jest sustavno i pošteno praćenje onoga što se događa u predavaonicama, kabinetima, kliničkim okruženjima i nakon završetka studija.

4.1.1. Kvaliteta nastave i metode poučavanja

Kvalitetna nastava u zdravstvenim studijima mora povezivati temeljno znanje, kliničko promišljanje, praktične vještine i profesionalnu odgovornost. Zdravstvena edukacija ima posebnu odgovornost jer njezin krajnji korisnik nije samo student, nego pacijent i zajednica. Stoga je nužno razvijati nastavne metode koje potiču razumijevanje, kliničko prosuđivanje, rješavanje problema, timski rad, komunikaciju i sigurnu primjenu vještina.

U tom kontekstu, nastava mora sve više uključivati autentične metode učenja, analizu slučaja, problemsku nastavu, simulaciju, obrnutu učionicu, učenje temeljeno na radu i zadatku te interprofesionalno učenje. Time se student ne stavlja u ulogu pasivnog primatelja informacija, nego u ulogu aktivnog sudionika koji razvija sposobnost promišljanja i odlučivanja u okolnostima nalik stvarnoj praksi.

Prioriteti su:

- revidirati studijske programe prema jasno definiranim ishodima učenja i kompetencijama
- modernizirati postojeće studijske programe u skladu sa stvarnim potrebama zdravstvenog sustava i tržišta rada
- uvesti suvremene metode poučavanja, uključujući analizu slučaja, problemsku nastavu, simulaciju, obrnutu učionicu i učenje temeljeno na radu
- razvijati digitalne nastavne sadržaje, e-učenje i multimedijske sveučilišne udžbenike
- uvesti objektivno strukturirani klinički ispit kao važan standard vrednovanja praktičnih i kliničkih kompetencija
- standardizirati minimalnu digitalnu prisutnost svih kolegija na Merlinu
- razvijati nastavničke i mentorske kompetencije kroz institucionaliziranu edukaciju
- poticati suradničku procjenu, studentske ankete i druge oblike institucionalnog praćenja kvalitete nastavnog rada
- redovito analizirati prolaznost, studentsko opterećenje, zadovoljstvo i zapošljivost diplomanata.

Iskoraci

Moderna zdravstvena nastava

Razvijat ću nastavu koja povezuje teorijsko znanje, praktične vještine i digitalnu podršku. Posebno ću poticati razvoj i izradu multimedijских sveučilišnih udžbenika za kliničke vježbe iz zdravstvene njege, s ciljem standardizirane pripreme studenata prije dolaska na vježbe. Time se kontaktna nastava može usmjeriti na primjenu, uvježbavanje, raspravu, demonstraciju i povratnu informaciju, a ne samo na prijenos sadržaja. Takav model usklađen je s razvojnim smjerovima Sveučilišta i već započetim inovacijama u području digitalne medicinske edukacije.

Objektivno strukturirani klinički ispit - OSKI

Uvođenje objektivno strukturiranog kliničkog ispita jedan je od ključnih iskoraka prema pravednijem, transparentnijem i pouzdanijem vrednovanju praktičnih kompetencija. OSKI se temelji na standardiziranim stanicama, unaprijed definiranim zadacima i jasnim kriterijima ocjenjivanja. Time se studentima omogućuje pravednija procjena stečenih znanja i vještina, a nastavnicima bolji uvid u stvarnu razinu postignutih kompetencija. Svrha uvođenja OSKI-ja nije samo ocjenjivanje, nego i unapređenje procesa učenja, jer studente priprema za odgovore na konkretne profesionalne situacije kroz simulirane scenarije iz prakse.

Digitalna transformacija nastave

Merlin i drugi digitalni alati moraju postati sastavni dio nastavnog procesa, a ne samo repozitorij nastavnih materijala. Svaki kolegij treba imati jasno dostupne ishode učenja, izvedbeni plan, kriterije ocjenjivanja, nastavne materijale i komunikacijski kanal. Digitalizacija nastave mora služiti većoj jasnoći, dostupnosti i interaktivnosti, ali ne smije zamijeniti akademski odnos nastavnika i studenta. Umjetna inteligencija može biti

potpora učenju i poučavanju, uz jasna pravila uporabe, transparentnost i obvezu provjere razumijevanja sadržaja.

Razvoj nastavničkih kompetencija

Bez razvoja nastavnika nema razvoja nastave. Zato ću se zalagati za uspostavu funkcionalnog Centra za unaprjeđenje nastavničkih kompetencija i komunikacijskih vještina, u suradnji s postojećim iskustvom Medicinskog fakulteta. Posebno ću poticati edukaciju mladih nastavnika i asistenata, a završetak programa nastavničkih kompetencija može se u budućnosti razmotriti kao dodatni kriterij u postupcima akademskog napredovanja.

Transparentnost i struktura kao preduvjet kvalitetnog učenja

Osnova kvalitetne nastave je jasnoća. Student mora znati što se od njega očekuje, kako će biti vrednovan i na koji se način prati njegovo napredovanje. Ishodi učenja moraju biti razumljivi i operativni, a kriteriji ocjenjivanja jasno definirani i dosljedno primijenjeni. Kontinuirano vrednovanje može biti važna dopuna završnim ispitima, jer studentima omogućuje ravnomjerniji i održiviji ritam učenja.

Studentske evaluacije i korektivne mjere

Studentske evaluacije nastave provodit će se redovito, ali njihova svrha neće biti samo formalna. Rezultati se moraju analizirati, nastavnici moraju dobivati povratnu informaciju, uočeni problemi moraju biti jasno definirani, a studenti moraju vidjeti da njihove primjedbe imaju učinak. Evaluacija koja ne dovodi do promjene brzo gubi vjerodostojnost i kod studenata i kod nastavnika.

Analiza prolaznosti i opterećenja studenata

Podaci o prolaznosti po kolegijima i studijskim godinama pratit će se kao važan pokazatelj kvalitete. Visoka stopa pada ili odustajanja nije uvijek znak nedovoljne

pripremljenosti studenata, ponekad upućuje na neravnomjerno opterećenje, nejasne ishode učenja ili nedostatak podrške. Takvi podaci bit će redovito razmatrani i korišteni kao osnova za konkretne prilagodbe.

Praćenje zapošljivosti i povratne informacije poslodavaca

Uspješnost studijskog programa ne mjeri se samo prolaznošću na ispitima, nego i sposobnošću diplomanata da se kvalitetno uključe u rad zdravstvenog sustava. Zato ću poticati redovitu komunikaciju s poslodavcima, uključujući zdravstvene ustanove, domove zdravlja i druge relevantne institucije. Njihove povratne informacije o kompetencijama naših diplomanata bit će izravno ugrađene u procese revizije studijskih programa.

Redovito održavanje kliničke nastave

Neredovito održavanje nastave na kliničkim kolegijima izravno utječe na zadovoljstvo studenata i ukupnu percepciju kvalitete studija. Zato ću posebnu pozornost posvetiti unapređenju odnosa između Fakulteta i nastavnih baza kroz mjesečne koordinacije s upravama nastavnih baza i voditeljima kliničkih kolegija. U budućnosti se može razmotriti mogućnost uvođenja digitalnih alata, uključujući INP aplikaciju, koji mogu pomoći u jasnijem prikazu nastavnog opterećenja i ravnomjernijoj raspodjeli nastavnih obveza unutar katedri.

4.1.2. Razvoj novih i unaprijeđenih programa

Demografske promjene, starenje stanovništva, porast kroničnih bolesti, digitalizacija zdravstva, razvoj umjetne inteligencije i transformacija tržišta rada zahtijevaju stalnu prilagodbu obrazovnih programa. Fakultet mora razvijati nove sadržaje ondje gdje postoje jasne potrebe sustava, kadrovski kapaciteti, akademska opravdanost i dugoročna održivost.

Razvoj novih programa ne smije biti rezultat kratkoročnih trendova, nego analitički utemeljen proces koji uključuje nastavne baze, strukovne komore, poslodavce, studente i relevantne dionike zdravstvenog sustava.

Prioriteti su:

- razvoj izbornih i interdisciplinarnih kolegija iz digitalnog zdravstva, umjetne inteligencije i suvremenih zdravstvenih tehnologija
- akreditacija sveučilišnih prijediplomskih i diplomskih studija ondje gdje postoje akademski i kadrovski preduvjeti
- razvoj diplomskih programa usklađenih s potrebama tržišta rada i zdravstvenog sustava
- razvoj programa i modula na engleskom jeziku
- jačanje cjeloživotnog obrazovanja
- sustavna revizija postojećih programa u suradnji s nastavnim bazama i poslodavcima
- revizija uvjeta upisa u više godine studija i uvjeta za upis pojedinih kolegija.

Iskoraci

Digitalno zdravstvo i umjetna inteligencija

Umjesto preširokog popisa pojedinačnih kolegija, predlažem razvoj integriranog izbornog modula koji bi obuhvatio osnove umjetne inteligencije u zdravstvenoj praksi, telemedicinu, digitalno zdravstvo, zaštitu podataka, etiku i odgovornost u uporabi algoritamskih sustava. Time se osigurava akademski kompaktniji pristup, a studentima se omogućuje razvoj digitalne pismenosti potrebne za rad u suvremenom zdravstvenom sustavu.

Sveučilišni studij Radiološke tehnologije

Planiram potaknuti akreditaciju sveučilišnog prijediplomskog studija Radiološka tehnologija, s naglaskom na istraživačke kompetencije, sigurnost pacijenta, upravljanje

kvalitetom, suvremene tehnologije i akademsku prohodnost prema diplomskim i doktorskim studijima.

Primaljstvo

Primaljstvo treba dalje razvijati kao zasebnu i visoko specijaliziranu zdravstvenu profesiju, s naglaskom na fiziološki porođaj, prenatalnu i postnatalnu skrb, perinatalno mentalno zdravlje, podršku roditeljstvu i interdisciplinarnu suradnju. U kontekstu demografskih izazova i važnosti kvalitetne perinatalne skrbi, primaljstvo zaslužuje snažnu i vidljivu ulogu unutar studijske ponude Fakulteta.

Programi na engleskom jeziku

Uvođenje programa ili modula na engleskom jeziku treba započeti analizom izvedivosti, osobito za Sestrinstvo i Fizioterapiju. Cilj je povećati međunarodnu vidljivost Fakulteta, privući strane studente, unaprijediti akademsku suradnju i razviti nastavnu ponudu usklađenu s europskim obrazovnim prostorom.

Palijativna skrb, mentalno zdravlje, gerontologija, hitna medicina, rehabilitacija i javno zdravstvo.

Postojeće i buduće programe treba kontinuirano razvijati u područjima u kojima zdravstveni sustav pokazuje rastuće potrebe, a to su palijativna skrb, mentalno zdravlje, gerontologija i skrb za starije, hitna medicina, rehabilitacija i javno zdravstvo. Naglasak će biti na interdisciplinarnosti, komunikacijskim vještinama, etičkim dimenzijama skrbi, prevenciji, funkcionalnoj procjeni i primjeni suvremenih rehabilitacijskih i javnozdravstvenih pristupa.

Cjeloživotno obrazovanje

Programi cjeloživotnog obrazovanja predstavljaju važan doprinos zdravstvenom sustavu, lokalnoj zajednici i financijskoj održivosti Fakulteta. Prioritetna područja mogu

uključivati kardiološku i respiratornu fizioterapiju, primjenu ultrazvuka u fizioterapiji, obrazovanje za poslove estetskog asistenta, AURA program, SMART START, edukaciju kliničkih mentora te digitalnu i AI pismenost u zdravstvu. Programi se mogu provoditi uživo, online ili u hibridnom obliku, čime se otvaraju dodatne mogućnosti suradnje i komercijalizacije.

Za provedbu sustavne analize i revizije studijskih programa imenovat će se povjerenstva koja će uključivati predstavnike Fakulteta, KBC-a Rijeka i drugih nastavnih baza. Time se osigurava da razvoj programa bude usklađen s realnim potrebama prakse, a ne samo s unutarnjom akademskom logikom.

4.1.3. Jačanje praktične nastave

Zdravstveni studiji po svojoj prirodi zahtijevaju više od dobro osmišljenog teorijskog kurikulumu. Znanje koje student ne može primijeniti u stvarnom kliničkom, terenskom ili simuliranom okruženju ostaje nepotpuno, bez obzira na ocjenu. Upravo zato jačanje praktične nastave predstavlja jedan od središnjih prioriteta mog programa rada. Praktična nastava mora biti planirana, nadzirana, standardizirana i evaluirana. Ona ne smije ovisiti isključivo o individualnom pristupu mentora, nego mora biti dio jasnog i odgovornog sustava.

Prioriteti su:

- standardizirati i unaprijediti mentorski rad u nastavnim bazama;
- educirati kliničke mentore;
- osigurati redovito održavanje kliničkih vježbi;
- povećati i bolje strukturirati udio kliničke i terenske nastave;
- proširiti mrežu ustanova u kojima se praksa može provoditi;
- razviti simulacijsko učenje;
- pripremiti osnivanje simulacijskog centra.

Iskoraci**Standardizacija mentorstva**

Budući da Fakultet surađuje s približno 200 kliničkih mentora, potrebno je definirati jasne smjernice za strukturiranje i izvođenje kliničkih vježbi, praćenje napretka studenata i vrednovanje kompetencija. Mentorski rad mora prestati biti prepušten isključivo individualnom pristupu i mora postati prepoznata stručna i pedagoška uloga koja zaslužuje edukaciju, podršku i vrednovanje.

Koordinacija s nastavnim bazama

Uspostavit ću redovite koordinacijske sastanke s nastavnim bazama, voditeljima kliničkih kolegija i kliničkim mentorima. Time će se unaprijediti planiranje, komunikacija i rješavanje problema u provedbi nastave. U svim nastavnim bazama potrebno je jasno definirati koordinate koji će biti odgovorni za prijenos informacija i provedbu dogovorenih standarda.

Povećanje udjela kliničke i terenske nastave

Planiram sustavno povećanje i bolje strukturiranje praktične nastave, uz potencijalno proširenje mreže ustanova u kojima se praksa provodi. Uz KBC Rijeka kao primarnog i nezaobilaznog kliničkog partnera, nastojat ću formalizirati suradnju s drugim zdravstvenim i socijalnim ustanovama na području Primorsko-goranske županije i šire. Cilj je da student tijekom studija stekne iskustvo rada u različitim okruženjima i s različitim populacijama pacijenata.

Simulacijski centar

U trogodišnjem mandatu potrebno je izraditi akcijski plan za osnivanje simulacijskog centra, uključujući analizu prostora, opreme, financiranja i edukacije nastavnika. Simulacijsko učenje omogućuje ponavljanje složenih postupaka, suočavanje

s hitnim situacijama i razvoj kliničkog razmišljanja bez rizika za pacijente. Ono je osobito važno za rijetke, hitne i visokozahjevne kliničke situacije.

4.1.4. Podrška studentima

Studentska podrška sastavni je dio kvalitete obrazovanja. Studenti zdravstvenih studija susreću se s visokim akademskim zahtjevima, ali i emocionalno zahtjevnim kliničkim iskustvima. Oni se tijekom studija suočavaju s bolešću, patnjom, smrću, odgovornošću i visokim očekivanjima sustava. Zato podrška studentima nije rubna tema, nego jedan od temelja kvalitetnog obrazovanja.

Prioriteti su:

- razvoj strukturiranog mentorskog sustava;
- jačanje akademskog savjetovanja;
- dostupnija psihološka podrška;
- poticanje studentskih inicijativa;
- veće uključivanje studenata u razvoj studijskih programa;
- uređenje i opremanje studentskog prostora.

Iskoraci

Mentorstvo i savjetovanje

Mentorstvo treba postati stvarni, a ne samo formalni odnos. Svaki student treba imati jasno definiranu osobu kojoj se može obratiti za akademsko usmjeravanje, profesionalni razvoj i osnovnu orijentaciju unutar sustava. Mentorski rad treba biti vidljiv, vrednovan i podržan.

Psihološka i akademska podrška

Dostupnost psihološke i akademske podrške treba unaprijediti tako da studentima bude stvarno dostupna, a ne samo formalno prisutna. Traženje pomoći ne smije biti stigma, nego znak odgovornosti prema sebi i prema budućim pacijentima.

Studentske inicijative i sudjelovanje u životu Fakulteta

Studentske inicijative poput InHealth kongresa i sudjelovanje na skupovima poput 4Health Academic Society treba podržati financijski, organizacijski i mentorski. Studenti nisu samo korisnici usluge, oni su dio akademske zajednice i imaju perspektivu koja može pomoći u unapređenju programa. Ovim programom se planira i veće stvarno, a ne samo formalno uključivanje studentskih predstavnika u razgovore o razvoju studijskih programa te stvaranje prostora u kojima studentski glas ima stvarnu, a ne samo simboličnu težinu.

Opremanje prostora za studente

Studentski prostor potrebno je urediti i opremiti tako da postane funkcionalno mjesto za učenje, boravak, korištenje literature, digitalni rad i akademsku razmjenu.

4.1.5. Privlačenje i zadržavanje budućih studenata

Pad interesa za pojedine zdravstvene studije nije pojava specifična samo za naš Fakultet, nego je dio šireg demografskog i društvenog trenda koji uključuje smanjenje broja mladih, odlazak u inozemstvo i promjenu percepcije zdravstvenih zanimanja. Imajući u vidu pad nataliteta i sve manji broj potencijalnih kandidata, Fakultet mora sustavno jačati vidljivost, kvalitetu i atraktivnost svojih programa.

Prioriteti su:

- razvoj sustava za online upise;
- sustavna promocija studijskih programa u srednjim školama;
- uključivanje studenata ambasadora;
- digitalne kampanje i prisutnost na društvenim mrežama;
- modernizacija i jasnije profiliranje studijskih programa;
- izrada diplome i dodatka diplomi u tiskanom i digitalnom obliku, na hrvatskom i engleskom jeziku;
- jačanje javne prepoznatljivosti zdravstvenih profesija.

Iskoraci

Promocija i vidljivost

Promocija treba uključiti posjete školama, dane otvorenih vrata, sajmove obrazovanja, digitalne kampanje i medijsku vidljivost uspješnih diplomanata. Posebno mjesto u promociji imat će studenti ambasadori koji mogu autentično predstaviti iskustvo studiranja i profesionalnu vrijednost pojedinih programa.

Privlačnost studijskih programa

Studijski programi moraju biti konkurentni i prilagođeni očekivanjima novih generacija kroz modernizaciju kurikuluma, rani kontakt sa strukom, fleksibilnije oblike učenja, digitalne sadržaje i razvoj atraktivnih izbornih i interdisciplinarnih kolegija.

Prepoznatljivost struke

Fakultet će aktivno doprinositi jačanju percepcije zdravstvenih zanimanja kroz suradnju s KBC-om Rijeka i drugim zdravstvenim ustanovama, medijsku vidljivost diplomanata, sudjelovanje studenata u javnozdravstvenim kampanjama, društveno korisni rad i znanstveno-istraživačke aktivnosti.

4.1.6. Modernizacija nastavnih kabineta i prostora

Kvaliteta praktične nastave ne ovisi samo o nastavnom planu, nego i o prostoru u kojem se nastava odvija. Kabineti koji simuliraju stvarno kliničko okruženje, opremljeni suvremenim pomagalicama i nastavnim materijalima, nisu luksuz nego preduvjet za nastavu koja studente priprema za stvarnu praksu.

Planiram postupnu i sustavnu modernizaciju nastavnih kabineta za tri ključna područja:

Kabinet za sestrinstvo - obnova i opremanje suvremenim nastavnim pomagalicama za uvježbavanje temeljnih i naprednih sestrinskih vještina, uključujući modele i simulatore

za kliničke postupke, nadzor vitalnih funkcija i njegu pacijenata u različitim kliničkim scenarijima.

Kabinet za fizioterapiju - unapređenje prostora i opreme za praktičnu nastavu iz kineziterapije, manualne terapije i fizikalnih procedura, s ciljem simulacije realnih terapijskih situacija prije prvog kontakta s pacijentima.

Kabinet za primaljstvo - opremanje simulatorima i modelima za uvježbavanje vještina praćenja trudnoće, fiziološkog porođaja i postnatalne skrbi. S obzirom na specifičnost i osjetljivost kliničkih situacija u primaljstvu, simulacijsko učenje nije samo pedagoški izbor, nego etička odgovornost prema budućim pacijenticama.

Modernizacija kabineta provodit će se fazno, u skladu s financijskim mogućnostima i dostupnim natječajima za sufinanciranje, uključujući EU fondove i nacionalne programe. Istodobno će se uklopiti u budući projekt simulacijskog centra. Paralelno s opremanjem prostora, osigurat će se edukacija nastavnika za primjenu nove opreme.

4.1.7. Internacionalizacija i mobilnost u funkciji kvalitete nastave

Internationalizacija Fakulteta ne smije se svesti samo na mobilnost, nego mora uključiti međunarodne programe, bilateralne sporazume, Erasmus+ BIP projekte, gostujuće nastavnike, zajedničke istraživačke i nastavne inicijative te vidljivost prema zemljama regije.

Fakultet posljednjih godina bilježi značajnu odlaznu i dolaznu mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja. Taj potencijal treba dodatno razvijati kao dio šire strategije akademske kvalitete i međunarodne prepoznatljivosti.

Prioriteti su:

- daljnje povećanje dolazne i odlazne mobilnosti
- razvoj Erasmus+ BIP projekata
- bilateralna suradnja s fakultetima koji obrazuju neliječničke zdravstvene profesije u regiji

- analiza izvedivosti programa i modula na engleskom jeziku
- sudjelovanje u međunarodnim mrežama.

Iskoraci

Mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja

Planiram poticati mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja s ciljem profesionalnog usavršavanja, razmjene iskustava i jačanja međunarodne vidljivosti Fakulteta. Posebno ću poticati Erasmus+ BIP projekte kao fleksibilan i učinkovit oblik međunarodne suradnje.

Okretanje Fakulteta zdravstvenih studija potencijalnim tržištima u okruženju

Fakultet treba sustavno razvijati promotivne aktivnosti prema zemljama sličnog govornog područja i regiji, gdje postoji interes za studiranjem na Fakultetu i stjecanjem diplome priznate u prostoru Europske unije. U tom smislu, internacionalizacija nije samo akademski cilj, nego i strateški odgovor na demografske izazove.

SAŽETAK POKAZATELJA USPJEŠNOSTI ZA PODRUČJE NASTAVE

PODRUČJE	POKAZATELJ USPJEŠNOSTI	ROK
DIGITALNA NASTAVA	90% kolegija s jasno strukturiranim Merlin sadržajem	2027.
OSKI	pilot u 2–3 ključna kolegija	2027.
OSKI PROŠIRENJE	primjena u većini kolegija s praktičnim vještinama	2029.
NASTAVNICI	50% nastavnika uključeno u edukacije nastavničkih kompetencija	2028.
MENTORSTVO	pravilnik i edukacija kliničkih mentora	2027.–2029.
CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE	najmanje 3 nova ili revidirana programa	2029.
INTERNACIONALIZACIJA	rast Erasmus+ i BIP aktivnosti	kontinuirano
STUDENTSKA PODRŠKA	funkcionalan mentorski sustav	2027.
KABINETI I SIMULACIJA	fazni plan modernizacije kabineta i simulacijskog centra	2027.-2029.

Ovim programskim pravcem želim razvijati Fakultet kao mjesto na kojem studenti ne stječu samo znanje, nego i sigurnost, profesionalni identitet i osjećaj pripadnosti struci, mjesto na kojem nastavnici imaju podršku za razvoj, a kvaliteta nastave postaje jasno mjerljiva, usporediva i trajno unapređivana vrijednost.

4.2. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKA DJELATNOST

Znanstveno-istraživački rad predstavlja temelj akademske vjerodostojnosti Fakulteta zdravstvenih studija. Kvalitetna nastava u području zdravstvenih profesija ne može biti odvojena od znanosti jer se suvremena zdravstvena skrb temelji na dokazima, kritičkoj procjeni podataka, provjerljivosti postupaka i stalnom unapređenju kliničke prakse. Fakultet koji obrazuje buduće zdravstvene stručnjake mora istodobno biti i institucija koja aktivno sudjeluje u stvaranju novih znanja, razvoju istraživačkih kompetencija i prijenosu znanstvenih spoznaja u praksu.

Ovaj programski pravac izravno se nadovezuje na Strategiju znanstvenog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija za razdoblje 2026.-2030. te na razvojne smjernice Sveučilišta u Rijeci, koje znanost, internacionalizaciju, društvenu relevantnost i interdisciplinarnost postavljaju kao ključne odrednice suvremenog sveučilišta. U tom smislu, znanstveni razvoj Fakulteta ne promatram kao izdvojeno područje, nego kao sastavni dio cjelokupnog akademskog identiteta institucije.

Fakultet zdravstvenih studija ima realne preduvjete da u nadolazećem razdoblju značajno ojača svoju ulogu istraživačke institucije, ne samo kao mjesta obrazovanja, nego kao aktivnog sudionika u produkciji znanja relevantnog za zdravstvenu praksu, zdravstvenu politiku i razvoj neliječničkih zdravstvenih profesija. Dosadašnji pokazatelji, uključujući povećan broj projektnih prijava, nacionalnih i međunarodnih inicijativa te rast znanstvenih publikacija u međunarodnim časopisima s visokim kvartilama, potvrđuju da Fakultet ima razvojni potencijal. Međutim, taj potencijal sada treba prevesti iz faze pojedinačnih znanstvenih iskoraka u fazu organizirane znanstvene održivosti.

Takav prijelaz podrazumijeva jasne istraživačke prioritete, povezivanje katedri i nastavnih baza, uključivanje mladih istraživača, razvoj doktorskog studija, funkcionalnu projektnu podršku, jačanje međunarodne suradnje i sustavno praćenje rezultata. Znanstvena izvrsnost pritom se ne smije mjeriti isključivo bibliometrijskim pokazateljima, iako su oni važni, nego i primjenjivošću rezultata istraživanja, njihovim

utjecajem na praksu, doprinosom zdravstvenom sustavu i sposobnošću Fakulteta da se uključi u relevantne europske i međunarodne istraživačke tokove.

U narednom mandatnom razdoblju moj je cilj razvijati Fakultet kao prepoznatljivo interdisciplinarno istraživačko središte zdravstvenih znanosti, osobito u područjima sestrinstva, fizioterapije, radiološke tehnologije, primaljstva i srodnih zdravstvenih područja, uz otvaranje prostora za istraživanja u kliničkom nutricionizmu, rehabilitaciji, javnom zdravstvu, digitalnom zdravlju, palijativnoj skrbi, gerontologiji, mentalnom zdravlju i edukaciji zdravstvenih profesija.

Prioriteti su:

- provedba Strategije znanstvenog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija za razdoblje 2026.–2030.
- razvoj doktorskog studija zdravstvenih znanosti
- formiranje interdisciplinarnih istraživačkih grupa
- povezivanje Fakulteta, nastavnih baza, kliničkih partnera i vanjskih suradnika
- jačanje prijave na nacionalne i europske projekte
- osnivanje funkcionalnog Ureda za projekte
- povećanje znanstvene produkcije i kvalitete publikacija
- razvoj istraživanja u sestrinstvu, fizioterapiji, radiološkoj tehnologiji, primaljstvu i srodnim zdravstvenim područjima
- ravnomjerniji pristup istraživačkim resursima svim zaposlenicima
- uključivanje mladih istraživača i razvoj doktorskih tema
- jačanje međunarodne vidljivosti i primjenjivosti istraživanja u praksi
- podrška vlastitim znanstvenim časopisima i izdavačkoj djelatnosti
- popularizacija znanosti kroz javnoznanstvene tribine, stručne skupove i komunikaciju prema zajednici.

4.2.1. Provedba Strategije znanstvenog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija

Strategija znanstvenog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija za razdoblje 2026.-2030. treba postati operativni dokument, a ne samo formalni strateški okvir. U prvoj godini mandata planiram potaknuti izradu godišnjeg akcijskog plana provedbe Strategije, s jasno definiranim nositeljima aktivnosti, rokovima, očekivanim ishodima i pokazateljima uspješnosti.

Takav pristup omogućit će da se znanstveni razvoj prati sustavno, usporedivo i transparentno. Godišnje izvješće o provedbi Strategije trebalo bi uključivati broj projektnih prijava, broj odobrenih projekata, znanstvenu produkciju, kvalitetu publikacija, međunarodnu suradnju, uključenost mladih istraživača, razvoj doktorskih tema, rad istraživačkih grupa i popularizacijske aktivnosti.

Time će se znanstvena djelatnost Fakulteta iz područja pojedinačnih inicijativa premjestiti u područje strateški vođenog razvoja, u kojem se jasno zna što se planira, tko je odgovoran za provedbu, koji su očekivani rezultati i kako se oni evaluiraju.

4.2.2. Doktorski studij zdravstvenih znanosti

Pokretanje dokorskog studija zdravstvenih znanosti smatram jednim od najvažnijih razvojnih ciljeva Fakulteta. Doktorandi su važni nositelji znanstvenog potencijala i ključni dionici u obnovi znanstveno-nastavnog kadra. Fakultet zdravstvenih studija do sada se u velikoj mjeri oslanjao na postojeće doktorske programe, osobito na Doktorsku školu Medicinskog fakulteta, no oni nisu u potpunosti prilagođeni specifičnostima neliječničkih zdravstvenih profesija koje se obrazuju na Fakultetu.

Zbog toga ću se zalagati za razvoj dokorskog studija koji bi bio namijenjen zdravstvenim djelatnicima koji žele razvijati akademsku, istraživačku i nastavnu karijeru u području zdravstvenih znanosti. Takav studij omogućio bi obrazovanje vlastitog znanstveno-nastavnog kadra, jačanje akademskog identiteta neliječničkih zdravstvenih profesija i razvoj istraživanja koja proizlaze iz stvarnih potreba zdravstvene prakse. Doktorski studij treba biti multidisciplinarnan i razvijan u suradnji s Medicinskim

fakultetom Sveučilišta u Rijeci. Njegov program trebao bi uključivati metodologiju znanstvenog rada, biostatistiku, epidemiologiju, kvalitativne i kvantitativne istraživačke metode, etiku istraživanja, akademsko pisanje, prijavu projekata, kritičku analizu literature i translaciju rezultata istraživanja u praksu.

Posebna vrijednost takvog programa bila bi povezivanje doktoranada s nastavnim bazama, istraživačkim grupama i konkretnim problemima zdravstvenog sustava. Time bi doktorska istraživanja imala akademsku vrijednost, ali i praktičnu primjenjivost. Takav model jača Fakultet kao instituciju koja ne samo da obrazuje stručnjake, nego razvija buduće istraživače, nastavnike i lidere zdravstvenih profesija.

4.2.3. Interdisciplinarne istraživačke grupe

Dosadašnji znanstveni razvoj Fakulteta pokazuje da postoje vrijedni pojedinačni istraživački potencijali. Međutim, za snažniji znanstveni iskorak potrebno je sustavno povezivanje istraživača u veće interdisciplinarne grupe koje imaju jasno definirane teme, voditelje, plan publikacija, mogućnosti projektnih prijava i uključivanje mladih istraživača.

Istraživačke grupe ne trebaju se osnivati administrativno, nego kroz prepoznavanje postojećih kompetencija, istraživačkih interesa i stvarnih mogućnosti za razvoj projekata. One trebaju okupljati nastavnike, suradnike, doktorande, kliničke mentore, istraživače iz nastavnih baza i vanjske partnere iz drugih sastavnica Sveučilišta, zdravstvenih ustanova i međunarodnih institucija. Posebno je važno prevladati sadašnju nedovoljnu povezanost između Fakulteta i nastavnih baza u području istraživanja. Klinički stručnjaci često su preopterećeni svakodnevnim radom, ali upravo njihovo iskustvo otvara istraživačka pitanja koja su najbliža stvarnim potrebama sustava. Fakultet treba stvoriti okvir u kojem će se ta pitanja moći pretvoriti u istraživačke projekte, diplomske i doktorske teme, publikacije i primjenjive preporuke.

Prioritetna istraživačka područja mogu uključivati:

- zdravstvenu njegu i sigurnost pacijenata;

- rehabilitaciju i terapijsko vježbanje;
- radiološku tehnologiju i digitalnu dijagnostiku;
- primaljstvo i perinatalnu skrb;
- klinički nutricionizam;
- gerontologiju i dugotrajnu skrb;
- palijativnu skrb;
- digitalno zdravstvo i umjetnu inteligenciju;
- obrazovanje zdravstvenih profesija;
- mentalno zdravlje studenata i zdravstvenih djelatnika;
- javno zdravstvo i zdravstvenu pismenost.

Do kraja mandatnog razdoblja cilj je formirati najmanje tri funkcionalne istraživačke grupe s definiranim voditeljima, planom publikacija, projektnim prijavama i uključivanjem mladih istraživača.

4.2.4. Ured za projekte

Znanstvena aktivnost ne može dugoročno ovisiti isključivo o entuzijazmu pojedinaca. Prijava i provedba projekata zahtijevaju administrativnu, financijsku, pravnu i organizacijsku podršku. Zbog toga osnivanje Ureda za projekte smatram jednim od ključnih preduvjeta jačanja znanstveno-istraživačkog rada Fakulteta.

Ured za projekte treba biti funkcionalna institucionalna podrška istraživačima kroz sve faze projektnog ciklusa, od prepoznavanja natječaja i oblikovanja projektne ideje, preko pripreme prijave, do administrativnog i financijskog praćenja provedbe. Time se smanjuje opterećenje prijavitelja, povećava kvaliteta projektnih prijedloga i jača konkurentnost Fakulteta na nacionalnim i međunarodnim natjecajima.

Ured za projekte imao bi zadaću:

- pratiti nacionalne i međunarodne natječaje;
- informirati istraživače o mogućnostima financiranja;
- pomagati u pripremi projektnih prijava;

- pružati administrativnu i financijsku podršku tijekom provedbe;
- povezivati istraživače s domaćim i međunarodnim partnerima;
- voditi evidenciju projektnih ideja, prijava i odobrenih projekata;
- organizirati edukacije o projektnom ciklusu;
- poticati prijave na EU fondove i kompetitivne istraživačke programe.

U prvoj fazi Ured se može razvijati kao funkcionalna jedinica s jasno zaduženom osobom, uz oslonac na sveučilišne službe. Dugoročno, ovisno o broju prijava i aktivnih projekata, potrebno je planirati njegovo kadrovsko i organizacijsko jačanje.

4.2.5. Znanstvena produkcija i vidljivost

Znanstvena produkcija mora se razvijati u smjeru veće kvalitete, citiranosti i međunarodne vidljivosti. Cilj nije samo povećati broj radova, nego poticati objave u relevantnim međunarodnim časopisima, osobito onima indeksiranim u bazama Web of Science i Scopus te u višim kvartilima.

Fakultet treba nastaviti poticati znanstveni rad kroz postojeći Fond za poticaje znanstvenog rada, iz kojeg se već osiguravaju sredstva za troškove opreme i provedbe istraživanja, troškove objave znanstvenih radova, sufinanciranje odlazaka na kongrese i potporu znanstvenoj produkciji. U narednom razdoblju taj sustav treba dodatno usmjeriti prema kvaliteti, strateškim prioritetima i istraživanjima koja imaju veću mogućnost međunarodne vidljivosti i primjene u praksi.

Posebno ću poticati radove nastale iz interdisciplinarnih istraživačkih grupa, međunarodne suradnje, doktorskih istraživanja i projekata povezanih s nastavnim bazama. Također ću podržati razvoj radionica iz akademskog pisanja, metodologije istraživanja, biostatistike, pripreme projektnih prijava i korištenja znanstvenih baza podataka, osobito za mlade istraživače i asistente.

4.2.6. Suradnja s nastavnim bazama, gospodarstvom i međunarodnim partnerima

Nastavne baze nisu samo prostor izvođenja praktične nastave, nego i važni partneri u istraživanju. Suradnja s KBC-om Rijeka, domovima zdravlja, ustanovama socijalne skrbi, privatnim zdravstvenim ustanovama, strukovnim komorama i udrugama pacijenata može otvoriti prostor za istraživanja koja proizlaze iz stvarnih potreba sustava.

Planiram poticati istraživanja koja povezuju Fakultet i praksu, osobito ona koja se bave kvalitetom skrbi, sigurnošću pacijenata, organizacijom rada, rehabilitacijom, zdravstvenom njegom, perinatalnom skrbi, javnim zdravljem, digitalnim rješenjima i edukacijom zdravstvenih djelatnika. Takva istraživanja mogu imati izravan učinak na poboljšanje zdravstvene skrbi i na razvoj zdravstvenih politika.

Poseban razvojni prostor vidim u suradnji s gospodarstvom, farmaceutskom industrijom, proizvođačima medicinske opreme, digitalnim zdravstvenim tvrtkama i pružateljima privatnih zdravstvenih usluga. Takva suradnja mora biti transparentna, etički regulirana i usmjerena na razvoj inovativnih rješenja primjenjivih u praksi. Ona može donijeti dodatne financijske resurse, ali i otvoriti istraživačka pitanja koja dolaze iz stvarnih potreba zdravstvenog sustava i tržišta.

Međunarodna suradnja razvijat će se kroz zajedničke projekte, publikacije, mobilnost istraživača, uključivanje u europske mreže i stvaranje partnerskih konzorcija za prijave na kompetitivne natječaje. Europske istraživačke mreže omogućuju pristup većim financijskim sredstvima, razmjeni metodologija i vidljivost koju Fakultet ne može ostvariti samostalno.

4.2.7. Izdavačka djelatnost i popularizacija znanosti

Ulaganje u izdavačku djelatnost važan je dio akademskog identiteta Fakulteta. Podrška vlastitim časopisima, uključujući EJHS i Fritz Jahr, pridonosi vidljivosti Fakulteta, jačanju znanstvenog ugleda i razvoju znanja u području zdravstvenih profesija. Potrebno je ulagati u uredničku kvalitetu, međunarodnu vidljivost, uključivanje inozemnih autora i recenzenata te povećanje znanstvenog odjeka časopisa.

Uz znanstvene publikacije, Fakultet treba sustavno razvijati i popularizaciju znanosti. Istraživački rad koji ostaje zatvoren unutar akademskih publikacija ne ostvaruje svoj puni društveni učinak. Rezultati istraživanja trebaju biti dostupni stručnoj i široj javnosti kroz javnoznanstvene tribine, stručne skupove, digitalne kanale, medijske nastupe i javnozdravstvene kampanje. Cilj mi je da Fakultet bude prepoznat ne samo kao obrazovna, nego i kao istraživačka institucija koja doprinosi javnoj raspravi o zdravlju, zdravstvenom sustavu i zdravstvenoj politici. Takva vidljivost istodobno privlači buduće studente, potencijalne istraživačke partnere i širu podršku zajednice.

SAŽETAK POKAZATELJA USPJEŠNOSTI ZA PODRUČJE ZNANSTVENO- ISTRAŽIVAČKE DJELATNOSTI

PODRUČJE	POKAZATELJ USPJEŠNOSTI	ROK
STRATEGIJA ZNANSTVENOG RAZVOJA	godišnji akcijski plan i izvješće o provedbi	svake godine
DOKTORSKI STUDIJ	imenovana radna skupina i izrađen elaborat	2027.
ISTRAŽIVAČKE GRUPE	najmanje 3 funkcionalne interdisciplinarne grupe	2028.
URED ZA PROJEKTE	uspostavljena projektna podrška funkcionalna	2027.
PROJEKTNE PRIJAVE	rast broja nacionalnih i EU prijava	kontinuirano
PUBLIKACIJE	rast broja WoS/Scopus radova	kontinuirano
KVALITETA PUBLIKACIJA	veći udio Q1/Q2 radova	do 2029.
MLADI ISTRAŽIVAČI	povećan broj doktorskih tema	do 2029.
MEĐUNARODNA SURADNJA	veći broj zajedničkih publikacija i projektnih partnerstava	kontinuirano
POPULARIZACIJA ZNANOSTI	najmanje 2 javnoznanstvena događaja godišnje	svake godine

Ovim programskim pravcem želim uspostaviti znanstveno-istraživački sustav koji nije ovisan samo o pojedinačnom entuzijazmu, nego o jasnoj strategiji, institucionalnoj podršci, interdisciplinarnoj suradnji i mjerljivim rezultatima. Na taj način Fakultet zdravstvenih studija može postati snažniji, vidljiviji i relevantniji dionik nacionalnog i europskog prostora visokog obrazovanja, znanosti i zdravstvene prakse.

4.3. UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJA RADA FAKULTETA

Upravljanje Fakultetom zdravstvenih studija promatram kao jedan od ključnih preduvjeta ostvarivanja svih nastavnih, znanstveno-istraživačkih, stručnih i razvojnih ciljeva. Fakultet se ne može razvijati samo kroz pojedinačne inicijative, nego kroz sustav koji jasno povezuje ljude, resurse, odgovornosti, rokove i mjerljive ishode.

U tom smislu, Uprava Fakulteta ne smije biti isključivo administrativno tijelo, nego razvojni mehanizam koji omogućuje kvalitetnu nastavu, znanstveni rad, studentsku podršku, međunarodnu vidljivost i dugoročnu institucionalnu održivost. Upravljanje Fakultetom temeljit će na važećim zakonskim okvirima, Statutu Sveučilišta u Rijeci, strateškim dokumentima Fakulteta zdravstvenih studija i Sveučilišta u Rijeci te načelima otvorene, odgovorne i transparentne akademske institucije. Ovaj dio Programa nastavlja postojeće razvojne procese, ali ih nastoji podići na višu razinu organizacijske jasnoće, učinkovitosti i evaluacijske odgovornosti.

Temeljna načela upravljanja bit će:

- transparentnost u donošenju odluka
- jasna raspodjela odgovornosti
- otvorena i pravodobna komunikacija
- uvažavanje različitih stručnih mišljenja
- financijska disciplina
- razvoj ljudskih potencijala
- digitalizacija i pojednostavljenje procesa

- mjerljivost rezultata
- potpora dobrobiti zaposlenika i studenata.

Fakultet želim voditi kao otvorenu akademsku zajednicu u kojoj je svaki konstruktivan angažman nastavnika, suradnika, stručnih službi i studenata dobrodošao. Učinkovito upravljanje ne znači centralizaciju odlučivanja, nego stvaranje sustava u kojem su uloge jasne, procesi predvidivi, odgovornosti definirane, a odluke obrazložene i usmjerene prema dugoročnom interesu Fakulteta.

4.3.1. Organizacija učinkovitog rada uprave

Rad Uprave Fakulteta usmjerit ću prema jasno definiranim nadležnostima, odgovornostima i rokovima. Učinkovitost upravljanja ne može se temeljiti na improvizaciji, nego na strukturiranom planiranju, redovitoj koordinaciji i pravodobnom praćenju provedbe odluka.

Posebno važnim smatram jačanje koordinacije između dekanice, prodekana, pročelnika katedri, administrativnih službi, nastavnih baza i studentskih predstavnika.

Postojeću organizacijsku strukturu potrebno je zadržati ondje gdje je funkcionalna, ali je istodobno dalje razvijati u skladu s novim potrebama Fakulteta, osobito u području internacionalizacije, održivosti, digitalizacije i projektne podrške. Posebno ću raditi na poboljšanju komunikacije između Uprave i katedri, osobito u pitanjima planiranja nastave, raspodjele nastavnog opterećenja, planiranja zapošljavanja, provedbe strateških projekata, suradnje s nastavnim bazama, studentskih pitanja i razvoja novih programa.

Uprava mora imati izravan i redovit kontakt sa studentima. Studentski predstavnici ne smiju biti uključeni samo formalno, nego kao stvarni sudionici u raspravama o kvaliteti nastave, studentskoj podršci, prostoru, opterećenju i razvoju studijskih programa.

4.3.2. Financijsko upravljanje i razvoj

Financijska stabilnost jedan je od ključnih preduvjeta provedbe svih strateških ciljeva. Upravljanje financijama temeljit ću na racionalnom planiranju, transparentnoj raspodjeli sredstava i jasnom povezivanju financijskih odluka s prioritetima Fakulteta.

Svjesna sam da proračunski okviri i programski ugovori postavljaju određena ograničenja u raspolaganju sredstvima. Upravo zato financijsko upravljanje mora biti plansko, odgovorno i razvojno usmjereno. Potrebno je osigurati da dostupna sredstva budu usmjerena prema onim područjima koja imaju najveći učinak na kvalitetu nastave, znanstvenu produkciju, infrastrukturni razvoj i stabilnost kadrova. Uz sredstva osigurana programskim ugovorima, Fakultet mora aktivno razvijati dodatne izvore financiranja, uključujući fondove Europske unije, nacionalne natječaje, projekte s gospodarstvom, programe cjeloživotnog obrazovanja, stručne usluge i analize, međunarodne obrazovne programe i suradnju s vanjskim institucijama i partnerima.

Financijsko upravljanje mora biti razvojno, ali odgovorno. Ulaganja u nastavu, znanost, infrastrukturu i ljudske potencijale moraju biti povezana s očekivanim učincima i redovito evaluirana. Posebno važnim smatram jačanje administrativnih kapaciteta Fakulteta za pristup EU sredstvima i projektima, jer bez odgovarajuće projektne i financijske podrške mnoge razvojne ideje ostaju na razini namjere.

4.3.3. Razvoj ljudskih potencijala

Razvoj Fakulteta ovisi o njegovim zaposlenicima. Nastavnici, istraživači, asistenti, stručne službe i administrativno osoblje čine sustav bez kojega nije moguće provesti nijedan strateški cilj. Zato razvoj ljudskih potencijala ne promatram samo kao kadrovsku politiku, nego kao jednu od temeljnih odrednica budućnosti Fakulteta.

Posebnu pozornost posvetit ću transparentnim pravilima zapošljavanja, jasnim kriterijima napredovanja, poticanju mladih istraživača i asistenata, edukaciji nastavnika, usavršavanju nenastavnog osoblja, međunarodnoj mobilnosti zaposlenika i stvaranju radnog okruženja koje prepoznaje trud, odgovornost i razvojni potencijal. Napredovanje

u znanstveno-nastavnim zvanjima treba poticati kao prirodan dio akademskog razvoja, ali uz jasne kriterije nastavne, znanstvene, stručne i institucijske izvrsnosti. Akademsko napredovanje nije samo osobni uspjeh pojedinca, nego i ulaganje u stabilnost, kvalitetu i međunarodnu konkurentnost Fakulteta.

Posebno ću poticati razvoj mladih nastavnika i istraživača kroz mentorstvo, projektne aktivnosti, međunarodnu mobilnost, radionice akademskog pisanja, edukacije iz nastavničkih kompetencija i uključivanje u istraživačke grupe. Istodobno, motivirano i educirano nenastavno osoblje smatram ključnim za učinkovit rad Fakulteta. Stručne službe moraju imati priliku za profesionalno usavršavanje, jasnu raspodjelu poslova i radne uvjete koji omogućuju kvalitetnu podršku nastavnicima, studentima i istraživačima. Važnim smatram i smanjenje nepotrebnog birokratskog opterećenja. Zaposlenici moraju imati više prostora za sadržajno važan rad, nastavu, istraživanje, rad sa studentima, razvoj programa i međunarodnu suradnju.

4.3.4. Digitalizacija i administrativna učinkovitost

Digitalizacija administrativnih i upravljačkih procesa jedan je od preduvjeta učinkovitijeg rada Fakulteta. Njezina svrha nije uvođenje tehnologije radi tehnologije, nego stvaranje sustava koji je brži, transparentniji, pregledniji i manje opterećujući za zaposlenike i studente.

Prioriteti uključuju digitalno praćenje nastavnog opterećenja, online upisne i administrativne postupke, digitalnu evidenciju projektnih prijava, jasniji protok informacija između službi i katedri, bolju integraciju postojećih informacijskih sustava, digitalnu podršku praćenju kvalitete nastave i jednostavnije upravljanje dokumentacijom i izvještavanjem. Digitalizacija mora pomoći u planiranju nastavnog opterećenja, ravnomjernijoj raspodjeli obveza, praćenju rokova i dostupnosti podataka potrebnih za donošenje odluka. U tom kontekstu postojeći alati, uključujući aplikacije za praćenje nastavnog opterećenja i e-učenje, trebaju postati dio šireg sustava upravljanja podacima. Cilj digitalizacije jest osloboditi vrijeme zaposlenika za ono što je sadržajno najvažnije,

nastavu, istraživanje, rad sa studentima, suradnju s nastavnim bazama i strateški razvoj Fakulteta.

4.3.5. Upravljanje kvalitetom i ISO 9001:2015

Proces uvođenja sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015 predstavlja važan korak prema standardizaciji i unaprjeđenju poslovnih i administrativnih procesa. Na Fakultetu je taj proces već započeo, a u sljedećem razdoblju potrebno ga je dovesti do pune funkcionalne primjene. Cilj nije samo dobivanje certifikata, nego stvaranje sustava u kojem su postupci jasni, odgovornosti definirane, procesi dokumentirani, a poboljšanja kontinuirana. Kvaliteta u visokom obrazovanju nije jednokratni rezultat, nego trajni proces koji zahtijeva praćenje, analizu, korektivne mjere i odgovorno upravljanje.

Sustav upravljanja kvalitetom treba pridonijeti boljoj koordinaciji organizacijskih procesa, učinkovitijem radu stručnih službi, jasnijem upravljanju rizicima i većem povjerenju korisnika sustava, studenata, nastavnika, zaposlenika, partnera i vanjskih dionika.

Primjena norme ISO 9001:2015 može pomoći Fakultetu da odgovori na izazove suvremenog visokog obrazovanja, u kojem se od institucija očekuju transparentnost, odgovornost, učinkovitost i neprekidno poboljšanje.

4.3.6. Prostorni kapaciteti i infrastruktura

Kvalitetna nastava, znanstveni rad i studentsko iskustvo zahtijevaju odgovarajuće prostorne i infrastrukturne uvjete. Moderni kabineti, simulacijski prostori, studentske zone, digitalna oprema i istraživačka infrastruktura nisu dodatni luksuz, nego preduvjet konkurentnog visokog obrazovanja. Unaprjeđenje prostornih kapaciteta izravno utječe na kvalitetu nastave, primjenu suvremenih metoda poučavanja, mogućnost simulacijskog učenja, istraživački rad i ukupno akademsko iskustvo studenata i zaposlenika.

Posebni prioriteti bit će modernizacija kabineta za sestrinstvo, fizioterapiju i primaljstvo, priprema simulacijskog centra, opremanje studentskog prostora, ulaganje u digitalnu nastavnu opremu, planiranje istraživačke infrastrukture, traženje vanjskih izvora financiranja za opremu i prostor i fazno ulaganje u skladu s financijskim mogućnostima i razvojnim prioritetima.

Kvalitetni prostorni uvjeti povećavaju atraktivnost Fakulteta za studente, nastavnike i međunarodne partnere te doprinose njegovu ugledu i konkurentnosti. Modernizacija prostora mora biti povezana s razvojem nastavnih programa, simulacijskog učenja, istraživačkih prioriteta i potreba studenata.

SAŽETAK POKAZATELJA USPJEŠNOSTI ZA PODRUČJE UPRAVLJANJA I RESURSA

PODRUČJE	POKAZATELJ USPJEŠNOSTI	ROK
UPRAVA	godišnji operativni plan i izvješće o provedbi	svake godine
INTERNACIONALIZACIJA	definirana i aktivirana funkcija prodekana za internacionalizaciju i održivi razvoj	2026./2027.
FINANCIJE	rast vanjskih izvora financiranja	kontinuirano
DIGITALIZACIJA	digitalizirani ključni administrativni procesi	2028.
ISO 9001:2015	implementiran sustav upravljanja kvalitetom	do 2029.
LJUDSKI POTENCIJALI	jasni kriteriji napredovanja i usavršavanja	2027.
INFRASTRUKTURA	izrađen fazni plan modernizacije prostora	2027.
SIMULACIJSKI CENTAR	izrađen akcijski i financijski plan	2027./2028.

STRUČNE SLUŽBE

provedene edukacije i jasnija raspodjela kontinuirano odgovornosti

Fakultet zdravstvenih studija ima realan potencijal da u razdoblju 2026.-2029. dodatno ojača svoju poziciju kao vodeća institucija za obrazovanje neliječničkih zdravstvenih profesija u Hrvatskoj i regiji. Taj se cilj može ostvariti samo ako se nastava, znanost, praksa, upravljanje i međunarodna suradnja ne razvijaju odvojeno, nego kao povezani dijelovi jedinstvene institucijske strategije.

Kvaliteta obrazovanja mora se temeljiti na ishodima učenja, digitalnoj transformaciji nastave, jačanju praktičnih kompetencija i objektivnom vrednovanju znanja. Znanstveni razvoj mora biti organiziran, interdisciplinaran i međunarodno vidljiv. Upravljanje mora biti transparentno, učinkovito i odgovorno, s jasnom svrhom, stvarati uvjete u kojima ljudi, programi i ideje mogu ostvariti svoj puni potencijal.

5. STRATEŠKA INTEGRACIJA, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ODRŽIVOST RAZVOJA

5.1. FAKULTET KAO AKTIVNI DIONIČAR ZDRAVSTVENOG SUSTAVA

Fakultet zdravstvenih studija obrazuje stručnjake koji neposredno sudjeluju u pružanju zdravstvene skrbi, čime njegova odgovornost nadilazi sam čin diplomiranja studenata. Uloga Fakulteta obuhvaća kontinuirani doprinos kvaliteti i razvoju zdravstvenog sustava kroz povezivanje obrazovanja, prakse i istraživanja.

Suradnju s ključnim partnerima, uključujući Klinički bolnički centar Rijeka, domove zdravlja, ustanove socijalne skrbi, privatne zdravstvene ustanove i strukovne komore, potrebno je razvijati kao dugoročno strateško partnerstvo, a ne samo kao organizacijski okvir za izvođenje nastave.

Takva suradnja sustavno se razvija kroz:

- zajedničko planiranje i unaprjeđenje kliničke i praktične nastave
- aktivno uključivanje stručnjaka iz prakse u razvoj i unaprjeđenje kurikuluma
- pokretanje i provedbu zajedničkih istraživačkih projekata
- razvoj programa cjeloživotnog obrazovanja
- praćenje kompetencija i profesionalnog razvoja diplomanata
- sudjelovanje u javnozdravstvenim i preventivnim inicijativama

Na ovaj način Fakultet se pozicionira kao integrativno središte u kojem se obrazovanje, praksa i znanstveni rad međusobno nadopunjuju, a zdravstveni sustav dobiva visoko kompetentan i profesionalno odgovoran kadar.

5.2. PARTNERSTVA S LOKALNOM I REGIONALNOM ZAJEDNICOM

Fakultet treba biti jasno prepoznat kao aktivan i odgovoran dionik zajednice, koji svojim djelovanjem doprinosi društvenom razvoju i javnom zdravlju. To podrazumijeva kontinuiranu i strukturiranu suradnju s lokalnom i regionalnom samoupravom, obrazovnim institucijama, organizacijama civilnog društva, udrugama pacijenata i drugim javnozdravstvenim akterima.

Posebnu važnost ima Primorsko-goranska županija kao prostor neposredne odgovornosti i djelovanja Fakulteta. U tom kontekstu potrebno je razvijati programe koji odgovaraju konkretnim potrebama zajednice, osobito kroz:

- programe usmjerene na stariju populaciju
- javnozdravstvene i preventivne kampanje
- edukacije o prevenciji kroničnih nezaraznih bolesti
- programe očuvanja i unaprjeđenja mentalnog zdravlja
- aktivnosti usmjerene na ranjive i socijalno osjetljive skupine
- razvoj zdravstvene pismenosti u populaciji
- programe vezane uz rano roditeljstvo, perinatalnu skrb i podršku obiteljima.

U tim procesima Fakultet treba djelovati dvostruko, kao inicijator promjena i kao pouzdan partner koji znanje sustavno stavlja u funkciju javnog dobra i dugoročne održivosti zajednice.

5.3. ZDRAVSTVENA PISMENOST, PREVENCIJA I JAVNOZDRAVSTVENI UTJECAJ

U vremenu u kojem su informacije široko dostupne, ali ne uvijek pouzdane, Fakultet ima važnu ulogu u jačanju zdravstvene pismenosti. Budući zdravstveni djelatnici ne smiju biti samo stručnjaci u svojem području, nego i komunikatori koji znaju jasno, odgovorno i etički prenijeti znanje pacijentima i javnosti.

U tom području planiram poticati:

- javnozdravstvene tribine i radionice
- uključivanje studenata u preventivne programe
- razvoj edukativnih digitalnih sadržaja
- suradnju s medijima
- sudjelovanje u nacionalnim i regionalnim kampanjama
- stručno vođene programe za građane, poput SMART START programa.

Takve aktivnosti jačaju društvenu relevantnost Fakulteta, ali istodobno razvijaju profesionalni identitet studenata, njihovu komunikacijsku sigurnost i svijest o ulozi zdravstvenih profesija u zajednici.

5.4. ETIKA, AKADEMSKI INTEGRITET I PROFESIONALNI IDENTITET

Zdravstvene profesije temelje se na povjerenju. Zbog toga obrazovanje zdravstvenih djelatnika mora uključivati razvoj stručnih, komunikacijskih, etičkih i profesionalnih vrijednosti.

Fakultet treba sustavno promicati:

- akademsku čestitost
- etičke standarde u obrazovanju, istraživanju i praksi

- odgovornu uporabu umjetne inteligencije i digitalnih alata
- transparentnost u vrednovanju znanja
- profesionalnu odgovornost
- komunikacijske vještine
- međuprofesionalnu suradnju
- poštovanje dostojanstva pacijenta i svih članova akademske zajednice.

U kontekstu razvoja umjetne inteligencije posebno je važno jasno razlikovati korištenje tehnologije kao alata od njezine neetične uporabe kao zamjene za vlastiti rad, razumijevanje i odgovornost.

5.5. ODRŽIVI RAZVOJ KAO AKADEMSKA I ZDRAVSTVENA OBVEZA

Održivi razvoj u zdravstvu ne odnosi se samo na okoliš, nego i na racionalno korištenje resursa, digitalizaciju procesa, prevenciju bolesti, zdravlje populacije, dostupnost skrbi i odgovorno upravljanje institucijom.

Usklađivanje rada Fakulteta s načelima održivosti uključivat će:

- integraciju tema održivosti u nastavne sadržaje
- smanjenje administrativne i papirnat dokumentacije kroz digitalizaciju
- racionalno korištenje prostornih, financijskih i ljudskih resursa
- sudjelovanje u sveučilišnim inicijativama održivosti
- razvoj projekata vezanih uz javno zdravlje, okoliš i zdravlje populacije
- poticanje zdravih životnih stilova i preventivnih programa.

Održivi razvoj promatram kao horizontalno načelo koje se proteže kroz nastavu, znanost, upravljanje i društvenu ulogu Fakulteta.

6. IMPLEMENTACIJA, PRAĆENJE I EVALUACIJA PROGRAMA

Program rada Fakulteta zdravstvenih studija koncipiran je kao integrirani upravljački okvir koji omogućuje sustavno prevođenje strateških ciljeva u mjerljive aktivnosti, u potpunoj usklađenosti sa Strategijom Fakulteta zdravstvenih studija i razvojnim smjernicama Sveučilišta u Rijeci.

6.1. GODIŠNJI OPERATIVNI PLANOVI

Za svaku godinu mandatnog razdoblja izrađivat će se detaljni operativni planovi koji predstavljaju ključni instrument operacionalizacije strateških ciljeva.

Svaki operativni plan uključivat će:

- jasno definirane aktivnosti usklađene sa strateškim prioritetima Fakulteta i Sveučilišta
- precizno određene nositelje aktivnosti (razina Uprave, katedri, projektnih timova)
- vremenski okvir provedbe s jasno definiranim fazama
- procjenu potrebnih resursa (kadrovskih, financijskih, infrastrukturnih)
- očekivane rezultate i ishode (output i outcome razina)
- kvantitativne i kvalitativne pokazatelje uspješnosti (KPI).

6.2. SUSTAV PRAĆENJA I ANALITIČKOG UPRAVLJANJA

Sustav praćenja provedbe Programa uspostaviti će se kao strukturirani mehanizam kontinuirane analize i upravljanja učincima.

Temeljiti će se na sljedećim komponentama:

- jasno definiranim i standardiziranim ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI)
- redovitim izvješćima prodekana, pročelnika katedri i voditelja strateških aktivnosti
- integriranoj analizi rezultata u ključnim područjima:
 - nastava i studentsko iskustvo
 - znanstveno-istraživačka djelatnost,

- upravljanje i organizacija
 - internacionalizacija
 - društveni utjecaj i partnerstva
- usporedbi planiranih i ostvarenih aktivnosti (gap analiza)
- sustavnom identificiranju odstupanja i uzroka
- definiranju i implementaciji korektivnih i preventivnih mjera.

6.3. GODIŠNJA IZVJEŠĆA I INSTITUCIONALNA ODGOVORNOST

Jednom godišnje izrađivat će se sveobuhvatno izvješće o provedbi Programa rada, koje će se prezentirati Fakultetskom vijeću kao najvišem upravljačkom i akademskom tijelu.

Izvješće će sadržavati:

- sustavni pregled realiziranih aktivnosti po strateškim područjima
- evaluaciju postignutih rezultata u odnosu na planirane ciljeve
- kvantitativnu i kvalitativnu analizu KPI pokazatelja
- identifikaciju odstupanja i ključnih izazova
- procjenu učinkovitosti provedenih mjera
- prijedloge korektivnih i razvojnih intervencija
- definiranje prioriteta aktivnosti za sljedeće razdoblje.

6.4. KONTINUIRANO UNAPREĐENJE I INSTITUCIONALNO UČENJE

Temeljni cilj implementacijskog modela nije samo praćenje provedbe, nego uspostava kulture kontinuiranog unapređenja što rezultira:

- svaki evaluacijski ciklus koristi se za redefiniranje prioriteta
- rezultati analiza ugrađuju se u sljedeće operative planove
- potiče se institucionalno učenje na svim razinama
- razvija se sposobnost prilagodbe promjenama u okruženju
- osigurava se dugoročna održivost strateških procesa.

Implementacija, praćenje i evaluacija ovog Programa ne predstavljaju tehnički dodatak strateškom dokumentu, nego njegovu središnju operativnu dimenziju. Na taj način Fakultet zdravstvenih studija potvrđuje svoju ambiciju da djeluje u skladu s najvišim akademskim standardima - kao institucija koja ne samo da planira razvoj, nego ga sustavno i odgovorno ostvaruje.

7. AKCIJSKI PLAN 2026.-2029.

Akcijski plan razrađuje strateški okvir Programa rada u jasno definirane i provedive aktivnosti, uz naglasak na mjerljivost rezultata i dugoročnu održivost.

Temelji se na sljedećim načelima:

- postupna (fazna) provedba
- funkcionalno povezivanje nastave, znanosti i upravljanja
- jasna institucionalna odgovornost
- kontinuirano praćenje i vrednovanje

Takav pristup omogućuje jasan prijelaz iz strateških smjernica u konkretno djelovanje, uz mjerljive rezultate i praksu usporedivu s relevantnim međunarodnim standardima.

7.1. PRVA GODINA MANDATA - POSTAVLJANJE TEMELJA (2026./2027.)

Strateški fokus tijekom prve godine je fazna stabilizacija i uspostava institucionalnih mehanizama, koji omogućuju održivu provedbu svih daljnjih aktivnosti.

Ključni ciljevi su:

- organizacijska konsolidacija i funkcionalna stabilnost
- jasna raspodjela nadležnosti i odgovornosti
- uspostava operativnih i upravljačkih mehanizama
- iniciranje ključnih razvojnih procesa.

Planirane aktivnosti su:

- izrada i usvajanje godišnjeg operativnog plana rada Uprave
- uspostava funkcionalnog Ureda za projekte (organizacijski i kadrovski)
- pokretanje sustavne revizije studijskih programa u skladu s ishodima učenja i potrebama sustava
- uspostava strukturirane i redovite koordinacije s nastavnim bazama
- digitalna analiza nastavnog opterećenja i raspodjele resursa
- pokretanje pripremnih aktivnosti za razvoj simulacijskog centra
- početak implementacije sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015
- imenovanje interdisciplinarnih radnih skupina za razvoj doktorskog studija i novih obrazovnih programa.

Očekivani učinci su:

- funkcionalna institucionalna struktura
- povećana transparentnost i učinkovitost upravljanja
- jasno definirani razvojni prioriteti
- operativna spremnost za daljnje faze razvoja.

7.2. DRUGA GODINA MANDATA - RAZVOJ I IMPLEMENTACIJA (2027./2028.)

Strateški fokus tijekom druge godine je intenzivna implementacija reformi i vidljivog unapređenja kvalitete u svim ključnim segmentima djelovanja.

Ključni ciljevi su:

- mjerljivo unapređenje kvalitete nastave i studentskog iskustva
- jačanje znanstveno-istraživačke aktivnosti
- razvoj inovativnih obrazovnih sadržaja
- proširenje međunarodne suradnje i vidljivosti.

Planirane aktivnosti su:

- implementacija revidiranih studijskih programa

- pilot-uvođenje OSKI (Objective Structured Clinical Examination) modela ispitivanja
- razvoj i uvođenje izbornih modula iz područja umjetne inteligencije i digitalnog zdravstva
- sustavno jačanje studentske podrške (mentorski modeli, savjetovanje, karijerni razvoj)
- povećanje broja projektnih prijava na nacionalne i međunarodne natječaje
- razvoj elaborata i programskih temelja doktorskog studija zdravstvenih znanosti
- uspostava funkcionalnih interdisciplinarnih istraživačkih grupa.

Očekivani učinci su:

- povećano zadovoljstvo studenata i kvaliteta nastave;
- rast znanstvene produkcije i projektne aktivnosti
- jačanje međunarodne uključenosti
- vidljiv pomak prema istraživački orijentiranoj instituciji.

7.3. TREĆA GODINA MANDATA - KONSOLIDACIJA I VIDLJIVOST (2028./2029.)

Strateški fokus tijekom treće godine je usmjeren na konsolidaciju postignutog, međunarodnu afirmaciju i institucionalnu prepoznatljivost.

Ključni ciljevi su:

- stabilizacija implementiranih sustava i procesa
- povećanje međunarodne vidljivosti i konkurentnosti
- jačanje institucionalnog identiteta
- sustavna evaluacija učinaka Programa.

Planirane aktivnosti su:

- finalizacija akreditacijskih postupaka novih i revidiranih studijskih programa
- pokretanje ili završna faza pripreme doktorskog studija
- proširenje OSKI modela na veći broj kolegija i studijskih programa
- organizacija međunarodnih znanstvenih i stručnih skupova

- jačanje izdavačke djelatnosti i međunarodne vidljivosti časopisa
- provedba sveobuhvatne godišnje i cikličke evaluacije strateških aktivnosti
- izrada plana prijenosa i kontinuiteta razvojnih procesa u sljedeće mandatno razdoblje.

Očekivani učinci su:

- institucionalna stabilnost i funkcionalna zrelost
- povećana međunarodna prepoznatljivost
- konsolidiran sustav kvalitete
- jasna razvojna platforma za sljedeće razdoblje.

8. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI (KPI)

U cilju osiguravanja objektivne, sustavne i transparentne evaluacije institucionalnog razvoja Fakulteta zdravstvenih studija, definiraju se višedimenzionalni ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koji obuhvaćaju sve temeljne funkcije Fakulteta. Ovi pokazatelji omogućuju kontinuirano praćenje napretka, pravovremeno prepoznavanje odstupanja te donošenje informiranih upravljačkih odluka. Sustav KPI-ja strukturiran je kroz pet međusobno povezanih područja djelovanja: nastavu i studente, znanstveno-istraživačku djelatnost, upravljanje i organizaciju, internacionalizaciju te društveni utjecaj.

U cilju objektivne i transparentne evaluacije, definiraju se višedimenzionalni pokazatelji uspješnosti:

NASTAVA I STUDENTI

- razina zadovoljstva studenata (anketni sustavi)
- prolaznost i uspješnost po kolegijima
- opterećenje studenata (ECTS usklađenost)
- zapošljivost i profesionalna integracija diplomanata
- broj revidiranih i inoviranih kolegija
- stupanj implementacije OSKI modela.

ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKA DJELATNOST

- broj publikacija indeksiranih u WoS/Scopus bazama
- udio radova u Q1/Q2 kvartilima
- broj nacionalnih i međunarodnih projekata
- broj aktivnih istraživačkih grupa
- broj doktorskih tema i uključenih mladih istraživača
- iznos financijskih sredstava iz projekata.

UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJA

- redovita izrada i provedba operativnih planova
- stupanj digitalizacije administrativnih procesa
- implementacija i funkcionalnost ISO 9001:2015 sustava
- transparentnost zapošljavanja i napredovanja
- učinkovitost donošenja odluka i komunikacijskih procesa.

INTERNACIONALIZACIJA

- mobilnost studenata i nastavnika (Erasmus+ i drugi programi)
- broj BIP (Blended Intensive Programme) projekata
- broj bilateralnih i strateških međunarodnih sporazuma
- broj kolegija i programa na engleskom jeziku
- sudjelovanje u međunarodnim istraživačkim mrežama.

DRUŠTVENI UTJECAJ

- broj javnozdravstvenih aktivnosti i kampanja
- programi cjeloživotnog obrazovanja
- razina suradnje s lokalnom i regionalnom zajednicom
- uključenost u oblikovanje zdravstvenih politika

- medijska i stručna vidljivost Fakulteta.

Akcijski plan 2026.–2029. uspostavlja fazno strukturiran i mjerljiv model institucionalnog razvoja što omogućuje da se Fakultet zdravstvenih studija razvija kao institucija koja je istodobno akademski relevantna, društveno odgovorna i međunarodno prepoznatljiva te je u potpunoj usklađenosti sa strateškim okvirom Sveučilišta u Rijeci te najvišim standardima suvremenog visokog obrazovanja.

9. ZAVRŠNA ANALIZA I ZAKLJUČAK SA STRATEŠKIM ODREDNICAMA

Ovaj Program rada predstavlja integrirani, strateški i razvojno usmjeren okvir djelovanja Fakulteta zdravstvenih studija, u punoj usklađenosti sa strateškim dokumentima Sveučilišta u Rijeci.

Fakultet zdravstvenih studija posjeduje niz snažnih obilježja koja predstavljaju čvrst temelj budućeg razvoja.

Njegova temeljna vrijednost leži u integraciji ključnih područja djelovanja, nastave, znanosti, kliničke prakse i upravljanja u jedinstven, međusobno povezan sustav.

Strateške odrednice koje iz toga proizlaze mogu se sažeti u nekoliko ključnih smjerova. Prvo, nužno je sustavno jačanje kvalitete nastave kroz jasne ishode učenja, suvremene metode poučavanja i snažnu integraciju s kliničkom praksom. Drugo, znanstveno-istraživačka djelatnost mora se razvijati prema modelu organizirane izvrsnosti, uz jačanje projektne aktivnosti, međunarodne vidljivosti i primjenjivosti rezultata istraživanja. Treće, upravljanje Fakultetom treba biti transparentno, učinkovito i razvojno usmjereno, uz jasne mehanizme odgovornosti i evaluacije. Četvrto, internacionalizacija i društvena odgovornost trebaju postati sastavni dio institucionalnog identiteta, a ne dodatna aktivnost. Ove odrednice ne predstavljaju diskontinuitet, nego

logičan nastavak i produbljivanje postojećih razvojnih smjerova. Upravo u toj ravnoteži između kontinuiteta i inovacije leži ključ održivog razvoja.

Vizija Fakulteta zdravstvenih studija kao vodeće institucije za obrazovanje neliječničkih zdravstvenih profesija u Republici Hrvatskoj i regiji nije apstraktna projekcija, nego ostvariv cilj. Ona zahtijeva dosljednost, sustavnost i spremnost na preuzimanje odgovornosti, ne samo na razini uprave, nego cijele akademske zajednice.

Ovaj Program rada stoga nije samo prijedlog upravljanja. On je izraz strateškog opredjeljenja i poziv na zajedničko djelovanje. Njegova provedba pretpostavlja povjerenje u ljude koji čine Fakultet, njihovu stručnost, iskustvo i sposobnost da zajednički oblikuju njegovu budućnost.

U konačnici, pitanje razvoja Fakulteta nije pitanje mogućnosti, nego usmjerenja. Potencijal postoji. Ono što je potrebno jest njegova jasna artikulacija i dosljedna realizacija.

Fakultet zdravstvenih studija ne treba redefinirati svoju bit da bi bio konkurentan.

On treba sustavno, odgovorno i zajednički postati ono što već ima potencijal biti.