

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

Karlovac University of Applied Sciences

**Program rada za trogodišnje mandatno
razdoblje od 1. 10. 2026. do 30. 9. 2029.**

dekana Veleučilišta u Karlovcu



Ivan Štedul



1 Sadržaj

2	Uvod.....	3
2.1	Sažetak ostvarenih rezultata	6
3	Vizija razvoja Veleučilišta u Karlovcu u mandatnom razdoblju 2026. – 2029.....	7
3.1	Ključni ciljevi programa rada	9
4	Upravljanje, kvaliteta i institucionalni razvoj.....	11
4.1	Sažetak.....	12
5	Studijski programi, nastava i studentsko iskustvo	14
5.1	Sažetak.....	16
6	Razvoj novih studija i cjeloživotnog obrazovanja	17
6.1	Sažetak.....	18
7	Zaposlenici, kadrovski razvoj i organizacijski kapaciteti	20
7.1	Sažetak.....	22
8	Infrastruktura, digitalna transformacija i održivi razvoj.....	23
8.1	Sažetak.....	24
9	Suradnja s gospodarstvom, zajednicom i alumnijima.....	26
9.1	Sažetak.....	27
10	Zaključak	29



2 Uvod

Kandidaturu za novi mandat dekana Veleučilišta u Karlovcu temeljim na rezultatima ostvarenima u proteklom mandatnom razdoblju, na jasnom sagledavanju razvojnih potreba ustanove te na uvjerenju da Veleučilište u Karlovcu u razdoblju 2026. – 2029. može ostvariti daljnji institucionalni, programski i kadrovski napredak. Pri tome držim važnim istaknuti kako je Veleučilište u Karlovcu i prije mog mandata bilo uspješna i dobro vođena ustanova, s jasno postavljenim razvojnim smjerom i vrijednim postignućima svojih prethodnih uprava. Svoj sam mandat stoga razumio kao odgovornu obvezu nastavka već započetih strateških planova razvoja, ali i kao priliku da se u novim okolnostima otvore dodatni razvojni pravci te učvrste pretpostavke za daljnji napredak ustanove.

Protekli mandat obilježili su konkretni razvojni iskoraci koji su Veleučilištu osigurali stabilniji organizacijski, financijski i razvojni okvir. U tom su razdoblju izrađeni i doneseni temeljni strateški dokumenti ustanove, uključujući Strategiju razvoja Veleučilišta, Strategiju znanstvenih istraživanja te pripadajuće akcijske planove, donesen je Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i ustrojstvu radnih mjesta, a Veleučilište je uspješno i pozitivno okončalo drugi ciklus reakreditacije. Osobito važnim smatram i sklapanje programskog ugovora s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i mladih, kojim je osigurano financiranje ustanove do 2028. godine, čime su stvorene pretpostavke za sustavnije planiranje daljnjega razvoja.

U proteklom su razdoblju dodatno ojačani institucionalni i kadrovski kapaciteti Veleučilišta. Kroz programsko financiranje odobreno je 12 novih zapošljavanja, a posebno važnim smatram zapošljavanje voditeljice Službe za kvalitetu, voditeljice Ureda za karijerno savjetovanje i podršku studentima, voditeljice Službe za međunarodnu suradnju i projekte te voditeljice Ureda za laboratorijske djelatnosti. Time su ojačani upravo oni segmenti rada koji imaju dugoročan učinak na kvalitetu upravljanja, razvoj projektne aktivnosti, podršku studentima i učinkovitije korištenje stručne i laboratorijske infrastrukture. U tom kontekstu valja spomenuti i jačanje informatičke službe zapošljavanjem dvaju djelatnika, čime su dodatno osnaženi kapaciteti za digitalnu potporu radu ustanove.

Posebno značajni pomaci ostvareni su u području razvoja studijskih programa. Pokrenuti su postupci inicijalne akreditacije prijediplomskog stručnog studija Sestrinstvo i diplomskog stručnog studija Mehatronika, pri čemu je za studij Mehatronike postupak uspješno okončan te se očekuje izdavanje dopusnice, dok je postupak za studij Sestrinstva pri samome završetku. Time je, nakon dugog razdoblja bez pokretanja novih studijskih programa, otvoren novi razvojni ciklus Veleučilišta. Osnivanjem Odjela sestristva stvoreni su važni preduvjeti za širenje obrazovne djelatnosti u području biomedicine i zdravstva, a pripremljeno je i upućivanje u inicijalnu akreditaciju kratkog stručnog studija Majstor pivar. Istodobno su postojeći studijski programi kontinuirano unapređivani i prilagođavani suvremenim potrebama visokog obrazovanja i tržišta rada. U tom kontekstu osobito ističem transformaciju prijediplomskog stručnog studija Ugostiteljstva u studij Poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu, čime je obrazovna ponuda Veleučilišta dodatno osnažena i sadržajno modernizirana.



Razvoj Veleučilišta u proteklom mandatnom razdoblju nije bio usmjeren isključivo na formalne i organizacijske promjene, nego i na proširenje obrazovne ponude kroz programe cjeloživotnog učenja. Posebno držim važnim razvoj novih programa cjeloživotnog obrazovanja, među kojima valja istaknuti program Javna nabava te program Programiranje u programskom jeziku Python. Programi cjeloživotnog obrazovanja na Veleučilištu predstavljeni su kao sastavni dio obrazovne ponude za razvoj kompetencija odraslih polaznika, a za program Python se izvodi kao program obrazovanja za stjecanje mikrokvalifikacije na temelju pozitivnog stručnog mišljenja Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih te odobrenja Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih. Upravo je program Python imao posebno značenje jer je bio prvi program cjeloživotnog obrazovanja na Veleučilištu uključen u model vaučeriranog obrazovanja, čime je polaznicima omogućeno financiranje pohađanja putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Time je Veleučilište dodatno potvrdilo svoju sposobnost da odgovori na potrebe tržišta rada, obrazovanja odraslih i razvoja novih kompetencija traženih u suvremenom društvu.

Jedno od temeljnih polazišta mojega djelovanja u proteklom mandatu bila je i ostala usmjerenost na studente. Uspostavljen je Ured za karijerno savjetovanje i podršku studentima, koji studentima pruža potporu u razvoju akademskih i profesionalnih kompetencija kroz radionice, pripremu za pisanje životopisa i razgovora za posao, podršku u učenju i polaganju ispita, organizaciju Dana karijera te Dana alumna. Ujedno je uspostavljen mentorski sustav u kojem svaki student pri upisu dobiva mentora, čime je dodatno osnažena individualna podrška tijekom studija. Razvijani su i različiti oblici komunikacije sa studentima, poticano je njihovo uključivanje u projekte i studentske aktivnosti, a značajna se pozornost posvećivala i studentskom sportu te cjelokupnom studentskom standardu. Smatram da se stvarna kvaliteta visokoobrazovne ustanove ne očituje samo u broju studijskih programa, projekata ili zaposlenika, nego ponajprije u kvaliteti studentskog iskustva i u sposobnosti ustanove da studentima osigura poticajno, uključivo i razvojno usmjereno okruženje.

Važnim rezultatom proteklog mandatnog razdoblja smatram i zaustavljanje dugogodišnjeg pada broja studenata. Veleučilište u Karlovcu, kao i cjelokupan sustav visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, djeluje u složenim demografskim okolnostima obilježenima višegodišnjim padom broja mladih i broja maturanata. Stoga pad broja studenata, koji bilježimo od 2016. godine, nije bio isključivo posljedica unutarnjih čimbenika, nego u najvećoj mjeri i odraz nepovoljnih demografskih kretanja u zemlji. Upravo zbog toga smatram osobito značajnim što je taj negativni trend u 2025. godini zaustavljen te što je na prve godine studija upisan najveći broj studenata od akademske godine 2019./2020. Navedeni rezultat potvrđuje da su mjere usmjerene na razvoj studijskih programa, povećanje vidljivosti ustanove i jačanje studentske potpore bile opravdane i djelotvorne.

Uz programski i organizacijski razvoj, protekli je mandat obilježen i stvaranjem važnih pretpostavki za daljnje podizanje studentskog standarda. Posebno ističem potpisivanje ugovora o sufinanciranju rekonstrukcije zgrade „Bosanski magazin“ u restoran studentske prehrane te ugovora o sufinanciranju rekonstrukcije zgrade „Vojne Bolnice“ s namjenom proširenja kapaciteta studentskog doma. Riječ je o projektima koji imaju izravan i dugoročan učinak na kvalitetu studiranja, dostupnost visokog obrazovanja i privlačnost Veleučilišta budućim studentima. Istodobno je kroz programsko financiranje po prvi put osigurano i financiranje internih znanstvenih projekata, čime je stvoren važan temelj za razvoj primijenjenih istraživanja te snažnije povezivanje nastavne, stručne i znanstvene djelatnosti.



Među projektima koji zorno potvrđuju takav smjer razvoja, a ovdje su izdvojeni samo kao primjeri, posebno se mogu navesti projekt „Zalogaj povijesti“, koji uz razvoj studentskog standarda i obnovu kulturne baštine potvrđuje i kvalitetnu suradnju Veleučilišta s Gradom Karlovcem, Muzejima grada Karlovca i Studentskim centrom Karlovac. Zatim projekt „Pozvoni za STEM!“, koji svjedoči o društvenoj i obrazovnoj ulozi Veleučilišta u popularizaciji STEM područja, kao i projekt razvoja modularnog fasadnog sustava za proizvodnju toplinske i električne energije iz energije sunca i vjetra, koji potvrđuje suradnju s gospodarstvom i usmjerenost prema inovacijama. Osobito važnim smatram i projekt SPARK, kojim se dodatno potvrđuje razvojna i istraživačka uloga Veleučilišta te njegova povezanost s potrebama lokalne i regionalne zajednice, posebno kroz suradnju s Karlovačkom županijom i drugim partnerima na temama od javnog interesa i dugoročnog značaja za prostor u kojem djelujemo.

Jednako važnim smatram i to da se razvoj ustanove ne može graditi isključivo na strateškim dokumentima, projektima i studijskim programima, nego prije svega na ljudima. Stoga sam u proteklom mandatu nastojao upravljati Veleučilištem na načelima odgovornosti, otvorene komunikacije, međusobnog uvažavanja, timskog rada i stvaranja poticajnoga radnog okruženja. Uvjeren sam da se samo u ozračju dobrih međuljudskih odnosa, jasne organizacije rada i uzajamnoga povjerenja mogu ostvarivati zahtjevni institucionalni ciljevi. Briga o zaposlenicima, njihovim uvjetima rada, mogućnostima profesionalnog razvoja i očuvanju dostojanstva rada za mene nije sporedno pitanje, nego jedan od temeljnih preduvjeta uspješnog razvoja Veleučilišta.

Istodobno držim važnim istaknuti i jedno područje u kojem u proteklom mandatu nisu ostvareni svi ciljevi u mjeri u kojoj sam to smatrao potrebnim. Jedna od mojih izraženih namjera bila je snažnija internacionalizacija Veleučilišta, no taj cilj nije bio ostvaren u opsegu i intenzitetu kakav sam smatrao poželjnim. Pod internacionalizacijom pritom ne podrazumijevam samo jačanje međunarodne suradnje i mobilnosti, nego i sustavno prilagođavanje studijskih programa većoj otvorenosti, pristupačnosti i poželjnosti za inozemne studente. Veleučilište danas ima i zasebne informacije na engleskom jeziku te sadržaje namijenjene međunarodnoj razmjeni, no držim da je u sljedećem razdoblju potrebno učiniti znatno više kako bi međunarodna dimenzija postala vidljiviji i sadržajni dio identiteta ustanove. Upravo zato internacionalizaciju smatram jednim od važnijih prioriteta u sljedećem mandatnom razdoblju. U narednim godinama nužno je snažnije razvijati međunarodnu suradnju, povećavati vidljivost Veleučilišta u međunarodnom prostoru, jačati mobilnost studenata i nastavnika te postupno oblikovati obrazovnu ponudu koja će u većoj mjeri odgovarati interesima i potrebama stranih studenata.

Ovaj program rada stoga ne polazi od neodređenih obećanja, nego od konkretno ostvarenih rezultata, pokrenutih procesa i jasno prepoznatih razvojnih prioriteta. U novo mandatno razdoblje ulazim s namjerom da se nastavi kontinuitet stabilnog i odgovornog upravljanja, ali i da se ostvari novi razvojni iskorak: kroz daljnje jačanje sustava kvalitete, pokretanje i izvođenje novih studijskih programa, razvoj programa cjeloživotnog učenja, razvoj stručne, znanstvene i projektne djelatnosti, podizanje studentskog standarda, osnaživanje međunarodne suradnje te daljnju izgradnju modernog, otvorenog i društveno odgovornog Veleučilišta u Karlovcu. U središtu takvoga razvoja i nadalje će biti student, ali i zaposlenik, jer samo ustanova koja istodobno ulaže u ljude, programe, infrastrukturu i kvalitetu može dugoročno ostvarivati svoju obrazovnu i društvenu ulogu.



2.1 Sažetak ostvarenih rezultata

- doneseni su temeljni strateški i organizacijski dokumenti Veleučilišta, uključujući Strategiju razvoja Veleučilišta, Strategiju znanstvenih istraživanja, akcijske planove te Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i ustrojstvu radnih mjesta
- uspješno je i pozitivno okončan drugi ciklus reakreditacije Veleučilišta
- sklopljen je programski ugovor s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i mladih, čime je osigurano financiranje ustanove do 2028. godine
- odobreno je 12 novih zapošljavanja, čime su ojačani institucionalni i kadrovski kapaciteti Veleučilišta
- zaposlene su voditeljica Službe za kvalitetu, voditeljica Ureda za karijerno savjetovanje i podršku studentima, voditeljica Službe za međunarodnu suradnju i projekte te voditeljica Ureda za laboratorijske djelatnosti
- osnovan je Odjel sestrinstva kao važan preduvjet za širenje obrazovne djelatnosti u području biomedicine i zdravstva
- pokrenuti su postupci inicijalne akreditacije prijediplomskog stručnog studija Sestrinstvo i diplomskog stručnog studija Mehatronika
- u pripremi je upućivanje u inicijalnu akreditaciju kratkog stručnog studija Majstor pivar
- postojeći studijski programi kontinuirano su unapređivani i prilagođavani suvremenim potrebama visokog obrazovanja i tržišta rada
- prijediplomski stručni studij Ugostiteljstva transformiran je u studij Poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu
- razvijeni su novi programi cjeloživotnog obrazovanja, osobito Javna nabava i Programiranje u programskom jeziku Python
- program Programiranje u programskom jeziku Python bio je prvi vaučerizirani program cjeloživotnog obrazovanja na Veleučilištu
- uspostavljen je mentorski sustav u kojem svaki student pri upisu dobiva mentora
- poticane su i financirane studentske aktivnosti, studentski projekti i studentski sport
- zaustavljen je dugogodišnji pad broja studenata, a u 2025. godini na prve je godine studija upisan najveći broj studenata od akademske godine 2019./2020.
- potpisani su ugovori o sufinanciranju strateških projekata kojima će Veleučilište dobiti restoran studentske prehrane i proširenje kapaciteta studentskog doma
- po prvi put osigurano je financiranje internih znanstvenih projekata
- dodatno je osnažena suradnja s gospodarstvom, jedinicama lokalne i regionalne samouprave, Studentskim centrom, ustanovama u kulturi, udrugama i drugim partnerima kroz stručne, razvojne i istraživačke projekte
- u upravljanju ustanovom naglasak je stavljen na odgovornost, timski rad, poticajno radno okruženje, dobre međuljudske odnose te brigu o studentima i zaposlenicima



3 Vizija razvoja Veleučilišta u Karlovcu u mandatnom razdoblju 2026. – 2029.

Viziju razvoja Veleučilišta u Karlovcu u mandatnom razdoblju 2026. – 2029. temeljim na kontinuitetu dosadašnjeg razvojnog smjera ustanove, na rezultatima ostvarenima u proteklom razdoblju te na potrebi njihova daljnjeg sadržajnog produblivanja i prilagodbe novim društvenim, gospodarskim i obrazovnim okolnostima. Kao i u svom prethodnom programu rada, polazim od uvjerenja da Veleučilište u Karlovcu treba nastaviti razvoj kao suvremena, društveno odgovorna visokoobrazovna institucija i središte znanstvene i stručne misli regije, otvorena izazovima daljnjega unaprjeđenja i usmjerena prema izvrsnosti.

Veleučilište u Karlovcu i u predstojećem razdoblju vidim kao dinamičnu i razvojno usmjerenu visokoobrazovnu ustanovu koja studentima pruža kvalitetna stručna znanja i vještine, razvija relevantne studijske programe i programe cjeloživotnog učenja, provodi primijenjena i razvojna istraživanja te aktivno pridonosi razvoju gospodarstva i društvene zajednice u kojoj djeluje. Takvo je usmjerenje u skladu i sa Strategijom razvoja Veleučilišta, prema kojoj je misija ustanove pružati studentima stručna znanja i vještine, razvijati studijske programe i programe cjeloživotnog učenja, provoditi primijenjena istraživanja, pokretati promjene u društvu i gospodarstvu u sinergiji s poslovnim, javnim i civilnim sektorom te razvijati programe i projekte u internacionalnom kontekstu.

U središtu ove vizije i nadalje će biti student. Usmjerenost na studente bila je temeljna odrednica mogega prethodnog programa rada i smatram da to mora ostati jedno od ključnih načela razvoja Veleučilišta u sljedećem mandatnom razdoblju. Student je najvažniji dionik svake visokoobrazovne institucije, pa tako i Veleučilišta u Karlovcu. Razvoj ustanove stoga mora biti usmjeren na kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete studija, podizanje studentskog standarda, jačanje potpore studentima tijekom studija te stvaranje poticajnog okruženja za njihov akademski, profesionalni i osobni razvoj. Takvo je polazište jasno izraženo i u prethodnom programu rada, u kojem je usmjerenost na studente određena kao primarni cilj.

Istodobno, razvoj Veleučilišta nije moguć bez kvalitetnih i motiviranih zaposlenika, jasnog sustava upravljanja, poticajnoga radnog okruženja i daljnjeg razvoja kulture kvalitete. U tom smislu ostajem pri vrijednosnim polazištima koja sam isticao i u prethodnom programu rada: odgovorno upravljanje, dijalog, dobrobit studenata i zaposlenika, transparentnost te uključivanje svih dionika u razvoj ustanove. Ta su polazišta usklađena i s vrijednostima utvrđenima u Strategiji razvoja, koja naglašava zajedništvo, odgovornost i etičnost, uključivost i uvažavanje te inventivnost.

Veleučilište u Karlovcu u 2029. godini vidim kao stabilnu, razvojno usmjerenu i prepoznatljivu visokoobrazovnu ustanovu koja uspješno povezuje kvalitetno stručno obrazovanje, primijenjena istraživanja, cjeloživotno učenje, međunarodnu otvorenost i snažnu suradnju s gospodarstvom i zajednicom. Želim da to bude ustanova u kojoj su studijski programi suvremeni i relevantni, u kojoj su studenti u stvarnom središtu razvoja, zaposlenici motivirani i uključeni, a institucionalna kultura



utemeljena na odgovornosti, dijalogu, kvaliteti i međusobnom povjerenju. Takva je vizija u kontinuitetu s ranije izraženom težnjom da Veleučilište postane okosnica održivog razvoja regije.

U predstojećem mandatnom razdoblju razvoj Veleučilišta bit će usmjeren na nekoliko međusobno povezanih pravaca. Prvi je daljnje unaprjeđenje i razvoj studijskih programa, uključujući razvoj novih studija, kratkih stručnih studija, združenih studija i programa cjeloživotnog obrazovanja, uz njihovo snažnije povezivanje s potrebama tržišta rada i društva. Drugi je osnaživanje stručne, znanstvene i projektne djelatnosti kroz primijenjena istraživanja i snažnije povezivanje s gospodarstvom, javnim sektorom i lokalnom zajednicom. Treći je jačanje kvalitete studentskog iskustva i studentskog standarda. Četvrti je daljnji razvoj institucionalne kvalitete, ljudskih i materijalnih resursa te društvene odgovornosti Veleučilišta. Takvo usmjerenje u skladu je i sa strateškim ciljevima razvoja Veleučilišta, koji su definirani kao povećanje relevantnosti i kvalitete studija te zadovoljstva studenata, pospješivanje znanstvene aktivnosti, jačanje suradnje s gospodarstvom i jačanje društvene odgovornosti.

Jednim od važnijih prioriteta u sljedećem mandatnom razdoblju smatram internacionalizaciju Veleučilišta. I u prethodnom sam programu rada naglašavao potrebu prilagodbe i otvaranja studijskih programa stranim studentima, proširenja informacija na engleskom jeziku i jačanja međunarodne dimenzije ustanove. U ovom programu taj prioritet dodatno naglašavam. Pod internacionalizacijom ne podrazumijevam samo mobilnost studenata i nastavnika te intenziviranje međunarodne suradnje, nego i sustavno prilagođavanje studijskih programa većoj otvorenosti, pristupačnosti i poželjnosti za inozemne studente. U tom smislu potrebno je razvijati kolegije i dijelove studijskih programa na engleskom jeziku, jačati međunarodnu vidljivost Veleučilišta, stvarati pretpostavke za veće uključivanje stranih studenata i partnera u rad ustanove te otvarati prostor za razvoj združenih studija s domaćim i inozemnim visokim učilištima. Strategija razvoja također među važnim smjernicama prepoznaje intenziviranje međunarodne suradnje, mobilnosti studenata i nastavnika te razvoj programa i projekata u internacionalnom kontekstu.

Posebno važnim smatram i daljnje osnaživanje uloge Veleučilišta kao ustanove koja aktivno doprinosi razvoju Karlovca i Karlovačke županije. Veleučilište u Karlovcu ne smije biti zatvorena akademska institucija, nego otvoren i angažiran dionik razvoja zajednice, koji svojim obrazovnim, stručnim, znanstvenim i projektnim djelovanjem odgovara na potrebe prostora u kojem djeluje. To podrazumijeva trajno partnerstvo s gospodarstvom, javnim ustanovama, jedinicama lokalne i regionalne samouprave, civilnim sektorom i alumnijima. Takvo je usmjerenje u skladu i s prethodnim programom rada, u kojem je istaknuta suradnja s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, kao i sa Strategijom razvoja, koja naglašava intenzivnije povezivanje s gospodarskim subjektima, razvoj cjeloživotnog obrazovanja u skladu s potrebama tržišta rada te poticanje društveno odgovornih aktivnosti.

Jednako važnim smatram i daljnje unaprjeđivanje digitalne transformacije Veleučilišta. To podrazumijeva nastavak digitalizacije poslovnih i nastavnih procesa, korištenje suvremenih digitalnih alata u poučavanju i učenju te promišljenu i svrhovitu primjenu umjetne inteligencije u obrazovanju, istraživanjima i institucionalnom upravljanju. Umjetna inteligencija ne treba biti promatrana kao izdvojeni tehnološki trend, nego kao alat koji može unaprijediti kvalitetu nastave, osnažiti istraživačke



processe, povećati učinkovitost administrativnih postupaka i pridonijeti razvoju novih kompetencija studenata i zaposlenika. U tom smislu digitalna transformacija i umjetna inteligencija trebaju postati sastavni dio suvremenog identiteta Veleučilišta.

Moja je vizija da Veleučilište u Karlovcu do kraja mandatnog razdoblja 2026. – 2029. dodatno učvrsti svoj položaj kao moderna, otvorena i odgovorna visokoobrazovna institucija, prepoznatljiva po kvaliteti studijskih programa, snažnoj povezanosti s praksom, razvoju primijenjenih istraživanja, programima cjeloživotnog obrazovanja, međunarodnoj otvorenosti te istinskoj usmjerenosti na studente i zaposlenike. U takvom razvoju vidim nastavak vrijednosti i ciljeva koje sam zastupao i u prethodnom programu rada, ali i svoju osobnu odgovornost u vođenju Veleučilišta u Karlovcu u sljedećem mandatnom razdoblju.

3.1 Ključni ciljevi programa rada

Unaprjeđenje studijskih programa i obrazovne ponude. Kontinuirana modernizacija postojećih studijskih programa, razvoj novih studija, kratkih stručnih studija, združenih studija i programa cjeloživotnog obrazovanja, uz njihovo snažnije usklađivanje s potrebama tržišta rada, javnog sektora i društva.

Student u središtu razvoja. Jačanje potpore studentima kroz mentorski sustav, karijerno savjetovanje, stručnu praksu, studentske projekte i aktivnosti te daljnje podizanje studentskog standarda i kvalitete studentskog iskustva.

Kvaliteta, odgovorno upravljanje i akademska čestitost. Daljnji razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, unaprjeđenje internih akata i procedura, veća uključenost dionika u procese kvalitete te transparentno, uključivo i odgovorno upravljanje ustanovom.

Jačanje stručne, znanstvene i projektne djelatnosti. Poticanje primijenjenih i razvojnih istraživanja, veće sudjelovanje u domaćim i međunarodnim projektima, snažnije povezivanje nastavnog procesa, struke i istraživanja te razvoj kulture izvrsnosti.

Internacionalizacija Veleučilišta. Jačanje međunarodne suradnje i mobilnosti, razvoj kolegija i dijelova studijskih programa na engleskom jeziku, veća otvorenost studijskih programa inozemnim studentima te stvaranje pretpostavki za razvoj združenih studija s domaćim i inozemnim visokim učilištima.

Suradnja s gospodarstvom i zajednicom. Daljnje povezivanje s gospodarstvom, javnim sektorom, jedinicama lokalne i regionalne samouprave, civilnim sektorom i alumnijima, uz jačanje uloge Veleučilišta kao jednog od nositelja razvoja regije.

Digitalna transformacija i umjetna inteligencija. Nastavak digitalizacije poslovnih i nastavnih procesa, promišljena i svrhovita primjena umjetne inteligencije u obrazovanju, istraživanjima i institucionalnom upravljanju te daljnji razvoj digitalnih kompetencija studenata i zaposlenika.



Razvoj ljudskih, organizacijskih i infrastrukturnih kapaciteta. Ulaganje u profesionalni razvoj zaposlenika, poticajno radno okruženje, kvalitetne međuljudske odnose, laboratorije, praktikume, informatičku i studentsku infrastrukturu kao temelj dugoročnog i održivog razvoja ustanove.

Društvena odgovornost i održivost. Jačanje uključivosti, jednakosti, zelenih i digitalnih kompetencija te razvoj programa i projekata koji odgovaraju potrebama zajednice i potvrđuju javnu ulogu Veleučilišta.



4 Upravljanje, kvaliteta i institucionalni razvoj

Upravljanje Veleučilištem u Karlovcu u sljedećem mandatnom razdoblju temeljit će se na načelima odgovornosti, zakonitosti, transparentnosti, uključivosti i učinkovitosti. Smatram da uspješan razvoj ustanove nije moguć bez stabilnog i predvidivog sustava upravljanja, jasno definiranih odgovornosti, kvalitetne međusobne komunikacije te uravnotežene suradnje svih ustrojstvenih jedinica, tijela i zaposlenika. I u svom prethodnom programu rada naglašavao sam otvoren, timski i inkluzivan rad uprave, uravnoteženu suradnju svih odjela, službi i tijela Veleučilišta te potpunu angažiranost zaposlenika u izvršavanju njihovih obveza. Ta načela ostaju i nadalje temelj mogega pristupa upravljanju ustanovom.

Sustav osiguravanja kvalitete jedno je od ključnih područja institucionalnog razvoja Veleučilišta. U proteklom razdoblju učinjeni su važni iskoraci u njegovu jačanju, a osobito važnim smatram činjenicu da je Veleučilište uspješno i pozitivno okončalo drugi ciklus reakreditacije. U narednom razdoblju posebnu pozornost treba usmjeriti na daljnje unaprjeđenje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, na njegovo još snažnije povezivanje sa svakodnevnim radom ustanove te na pravodobno i sustavno praćenje svih pokazatelja kvalitete. Strategija razvoja također naglašava potrebu kontinuiranog razvoja sustava osiguravanja kvalitete, a unutarnja kvaliteta ostaje jedna od temeljnih pretpostavki stabilnog i održivog razvoja ustanove.

U tom kontekstu smatram osobito važnim da Veleučilište spremno i organizirano uđe u treći ciklus reakreditacije te da ga uspješno provede. Taj postupak ne treba promatrati samo kao formalnu obvezu, nego kao priliku za dodatno samovrednovanje, prepoznavanje područja napretka i potvrđivanje kvalitete rada Veleučilišta u svim njegovim ključnim djelatnostima. Uspješna provedba trećeg ciklusa reakreditacije bit će pokazatelj institucionalne zrelosti, sposobnosti prilagodbe i trajne usmjerenosti prema kvaliteti.

Daljnji razvoj sustava kvalitete podrazumijeva redovitu reviziju i usklađivanje internih akata, pravilnika i procedura sa zakonskim propisima, strateškim dokumentima i stvarnim potrebama ustanove. U prethodnom programu rada naglašena je potreba analize i revizije pravilnika, posebno Statuta i Pravilnika o studiranju, kao i potreba da se procedure prilagode stvarnom stanju i svakodnevnoj praksi. To i nadalje ostaje važno razvojno područje. Smatram da sustav kvalitete mora biti funkcionalan, jasan i provediv, a ne samo formalno uređen. Cilj je da kvaliteta postane sastavni dio svakodnevnog rada svih ustrojstvenih jedinica, a ne izdvojeni administrativni proces.

Važan dio institucionalnog razvoja odnosi se i na jasno definiranje odgovornosti i učinkovitije upravljanje procesima. U tom smislu potrebno je dodatno osnaživati već uspostavljene organizacijske jedinice, osobito one koje imaju ključnu ulogu u kvaliteti, međunarodnoj suradnji, projektima, laboratorijskoj djelatnosti i podršci studentima. U proteklom mandatnom razdoblju učinjen je važan iskorak zapošljavanjem voditeljice Službe za kvalitetu, voditeljice Ureda za karijerno savjetovanje i podršku studentima, voditeljice Službe za međunarodnu suradnju i projekte te voditeljice Ureda za



laboratorijske djelatnosti. Time su stvorene dobre pretpostavke za daljnje jačanje institucionalne učinkovitosti i kvalitetnije upravljanje ključnim razvojnim procesima.

Jedan od važnih ciljeva u području upravljanja i institucionalnog razvoja bit će i nastavak digitalizacije poslovnih i administrativnih procesa. Strategija razvoja izrijeком prepoznaje digitalizaciju poslovanja kao jedan od ciljeva društveno odgovornog i suvremenog upravljanja ustanovom. U tom smislu potrebno je nastaviti s digitalizacijom postupaka, smanjenjem administrativnog opterećenja, unapređenjem informacijskih tokova te jačanjem učinkovitosti unutarnje komunikacije i upravljanja podacima. Digitalna transformacija Veleučilišta ne odnosi se samo na tehničku podršku, nego i na promjenu organizacijske kulture prema većoj brzini, preglednosti i dostupnosti informacija.

Posebnu pozornost potrebno je posvetiti i razvoju kulture sudjelovanja i međusobnog povjerenja unutar ustanove. Smatram da kvalitetno upravljanje ne proizlazi samo iz formalnih odluka i procedura, nego i iz spremnosti na dijalog, međusobno uvažavanje i zajedničko preuzimanje odgovornosti za razvoj ustanove. Zato ću i nadalje poticati uključivanje zaposlenika, studenata i drugih relevantnih dionika u procese planiranja, vrednovanja i unaprjeđenja rada Veleučilišta. Takav pristup bio je prisutan i u prethodnom programu rada, osobito u dijelu koji se odnosi na uključivanje različitih dionika u sustav kvalitete, a posebno studenata i alumnija.

Upravljanje Veleučilištem u sljedećem mandatnom razdoblju bit će usmjereno i na daljnje jačanje institucionalne stabilnosti. Pod time podrazumijevam usklađeno djelovanje uprave, odjela i službi, pravodobno planiranje razvoja, odgovorno upravljanje financijskim i ljudskim resursima, dosljedno provođenje strateških ciljeva te očuvanje pozitivnog radnog ozračja. Veleučilište mora biti ustanova koja je sposobna istodobno održavati stabilnost u svakodnevnom radu i otvarati prostor za razvojne promjene. Upravo u toj ravnoteži između stabilnosti i razvoja vidim jedno od ključnih obilježja uspješnog institucionalnog upravljanja.

Konačno, upravljanje, kvaliteta i institucionalni razvoj ne promatram kao izdvojeno administrativno područje, nego kao temelj na kojem počivaju svi ostali razvojni procesi Veleučilišta. Samo ustanova koja ima jasno uređene procese, razvijenu kulturu kvalitete, funkcionalnu organizacijsku strukturu i odgovorno upravljanje može dugoročno razvijati kvalitetne studentske programe, snažnu projektnu i znanstvenu djelatnost, međunarodnu suradnju, studentski standard i partnerstva s gospodarstvom i zajednicom. Stoga će upravo ovo područje i u sljedećem mandatnom razdoblju ostati među temeljnim prioritetima mog djelovanja.

4.1 Sažetak

- upravljanje Veleučilištem temeljit će se na odgovornosti, zakonitosti, transparentnosti, uključivosti i učinkovitosti
- i nadalje će se poticati otvoren, timski i inkluzivan rad uprave te uravnotežena suradnja svih odjela, službi i tijela Veleučilišta



- daljnje unaprjeđenje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete ostaje jedno od ključnih područja institucionalnog razvoja
- treći ciklus reakreditacije promatra se kao važna prilika za potvrdu kvalitete rada i daljnje unaprjeđenje ustanove
- potrebno je nastaviti reviziju i usklađivanje internih akata, pravilnika i procedura sa zakonskim propisima, strateškim ciljevima i stvarnim potrebama ustanove
- posebnu ulogu u institucionalnom razvoju imaju već uspostavljene službe i uredi u području kvalitete, međunarodne suradnje i projekata, laboratorijske djelatnosti te podrške studentima
- nastaviti će se digitalizacija poslovnih i administrativnih procesa radi veće učinkovitosti, preglednosti i kvalitete upravljanja
- poticati će se kultura sudjelovanja, dijaloga, međusobnog povjerenja i uključivanja zaposlenika, studenata i drugih dionika u razvoj ustanove
- institucionalna stabilnost, odgovorno upravljanje resursima i razvijena kultura kvalitete promatraju se kao temelj svih drugih razvojnih procesa Veleučilišta



5 Studijski programi, nastava i studentsko iskustvo

Studijski programi i kvaliteta nastavnog procesa predstavljaju jednu od temeljnih sastavnica razvoja Veleučilišta u Karlovcu. U sljedećem mandatnom razdoblju poseban će naglasak biti stavljen na daljnje unaprjeđenje postojećih studijskih programa, razvoj novih obrazovnih sadržaja i nastavnih pristupa te na stvaranje što kvalitetnijeg i poticajnijeg studentskog iskustva. Kao i u svom prethodnom programu rada, polazim od uvjerenja da je student najvažniji dionik svake visokoobrazovne institucije te da se stvarna kvaliteta ustanove ponajprije očituje u kvaliteti studija i podrške koju pruža studentima tijekom njihova obrazovanja.

Jedan od ključnih ciljeva u ovom području bit će kontinuirano unaprjeđivanje studijskih programa u skladu s promjenama u vanjskom okruženju, potrebama tržišta rada, tehnološkim razvojem i društvenim potrebama. I u prethodnom programu rada naglašavao sam potrebu sustavne revizije postojećih studijskih programa, njihova usklađivanja s metodologijom HKO-a te jasnijeg definiranja ciljeva i ishoda učenja. To i nadalje ostaje važno razvojno polazište. Studijski programi moraju biti suvremeni, sadržajno relevantni, stručno utemeljeni i prilagođeni stvarnim potrebama poslodavaca i zajednice, ali istodobno dovoljno fleksibilni da mogu odgovoriti na promjene koje donose digitalizacija, održivost i nove tehnologije.

U tom smislu posebno važnim smatram daljnji razvoj novih studijskih programa i jačanje obrazovne vertikale na Veleučilištu. U proteklom mandatnom razdoblju pokrenuti su važni procesi razvoja stručnog prijediplomskog studija Sestrinstva i stručnog diplomskog studija Mehatronika, a u narednom razdoblju cilj je osigurati njihovo puno uključivanje u obrazovnu ponudu Veleučilišta i nastaviti razvoj novih tržišno relevantnih programa. Uz to, dodatno će se razmatrati mogućnosti razvoja novih interdisciplinarnih i združenih studija u suradnji s domaćim i inozemnim partnerima, osobito u područjima u kojima Veleučilište već posjeduje prepoznatljive kadrovske i infrastrukturne kapacitete. Takvo usmjerenje nadovezuje se i na prethodni program rada, u kojem je naglašena potreba razvoja novih interdisciplinarnih programa te prirodnog nastavka onih studija koji još nemaju svoju višu razvojnu razinu.

Kvaliteta nastave neće se promatrati samo kroz sadržaj studijskih programa, nego i kroz načine poučavanja, vrednovanja znanja i uključenost studenata u nastavni proces. Potrebno je nastaviti poticati suvremene metode poučavanja, veće korištenje digitalnih tehnologija, razvoj funkcionalnih e-kolegija te nastavne modele koji razvijaju analitičko mišljenje, rješavanje problema, projektni rad i interdisciplinarni pristup. Strategija razvoja Veleučilišta također naglašava potrebu organizacije nastave u skladu sa suvremenim trendovima i europskim standardima, uz intenzivnije korištenje e-učenja i digitalnih alata u nastavi i provjeri znanja.

Posebnu važnost u sljedećem mandatnom razdoblju imat će promišljena integracija umjetne inteligencije u nastavne i obrazovne procese. Umjetna inteligencija ne smije se promatrati samo kao tehnološka novost, nego kao alat koji može unaprijediti načine učenja, poučavanja, analize podataka i pripreme studenata za tržište rada koje se ubrzano mijenja. Moj je cilj da Veleučilište u Karlovcu u svoje



studijske programe i nastavne procese postupno uključuje sadržaje povezane s umjetnom inteligencijom, digitalnom transformacijom i primjenom suvremenih digitalnih alata, i to na način koji je prilagođen stručnom profilu pojedinoga studija. Time će se dodatno osnažiti relevantnost obrazovne ponude i povećati konkurentnost naših studenata.

Jednako važan segment ovog poglavlja jest studentsko iskustvo. Ono ne obuhvaća samo nastavu i ispite, nego i cjelokupan doživljaj studiranja: osjećaj pripadnosti ustanovi, dostupnost podrške, mogućnosti profesionalnog i osobnog razvoja, stručnu praksu, studentske aktivnosti, sport i društveni život. U prethodnom programu rada posebno sam naglašavao potrebu unaprjeđenja mentorskog sustava, rada sa studentima kroz povratne informacije, podršku studentskim inicijativama te jačanje studentskog standarda. To i dalje ostaje važno. Mentorski sustav treba dodatno razvijati i učiniti funkcionalnijim, uz jače povezivanje nastavnika mentora sa studentima tijekom cijelog studija. Uz to, potrebno je nastaviti osnaživati rad Ureda za karijerno savjetovanje i podršku studentima, stručnu praksu, Dane karijera, suradnju s alumnijima i mehanizme pravodobnog informiranja i savjetovanja studenata.

Studentski standard i kvaliteta studentskog života također će biti jedno od važnih područja djelovanja. U tom kontekstu već su pokrenuti važni projekti vezani uz studentsku prehranu i proširenje kapaciteta studentskog doma, a u narednom razdoblju potrebno je nastaviti raditi na cjelovitom unapređenju studentske infrastrukture. Posebno želim naglasiti da, uz dosadašnje poticanje studentskog sporta i aktivnosti Studentskog zbora, imam jasan cilj i ambiciju stvaranja uvjeta za izgradnju **veleučilišne sportske dvorane**. Smatram da bi takav iskorak imao višestruku vrijednost: za sport i zdravlje studenata, za kvalitetu studentskog iskustva, za vidljivost Veleučilišta te za jačanje njegovih infrastrukturnih kapaciteta. Pri tome vidim mogućnost partnerstva sa **Tehničkom školom Karlovac** i **Trgovačko-ugostiteljskom školom Karlovac**, s kojima je već ostvarena suradnja u okviru razvoja Regionalnog centra kompetentnosti. Takvo partnerstvo moglo bi biti dobar temelj za zajedničko promišljanje prostora, ulaganja i dugoročnog korištenja sportske infrastrukture.

Važan element kvalitete studijskih programa i studentskog iskustva jest i snažnije povezivanje nastave s praksom. Veleučilište u Karlovcu svoju prepoznatljivost velikim dijelom temelji na praktično orijentiranom obrazovanju, povezanosti s gospodarstvom i stručnim radom u realnom okruženju. Upravo zbog toga i u budućnosti treba dodatno jačati stručnu praksu, uključivanje stručnjaka iz prakse u nastavu, projektni rad studenata i razvoj kompetencija koje omogućuju bržu i uspješniju integraciju na tržište rada. Strategija razvoja u tom smislu naglašava i važnost suradnje s poslovnim sektorom, stručne prakse i primjene stečenih znanja u rješavanju stvarnih problema iz realnog okruženja.

Internacionalna dimenzija studija i nastave također će biti važan pravac razvoja. Potrebno je poticati veću otvorenost studijskih programa prema inozemnim studentima, razvijati kolegije i nastavne sadržaje na engleskom jeziku te studente snažnije usmjeravati prema programima mobilnosti i međunarodnim iskustvima. U prethodnom programu rada isticao sam da internacionalizacija studija ne jača samo međunarodnu vidljivost ustanove, nego pozitivno djeluje i na motivaciju domaćih studenata te kvalitetu studijskog okruženja. Takvo polazište i dalje ostaje važno.



Konačno, razvoj studijskih programa, nastave i studentskog iskustva mora ostati usmjeren na ravnotežu između kvalitete, relevantnosti i dostupnosti. Cilj nije samo povećavati broj programa ili aktivnosti, nego stvarati studijsko okruženje u kojem studenti mogu steći kvalitetna i primjenjiva znanja, razviti profesionalne i osobne kompetencije, osjećati podršku tijekom studija i prepoznati Veleučilište u Karlovcu kao ustanovu u kojoj se obrazuju, razvijaju i pripremaju za odgovorno djelovanje u struci i društvu.

5.1 Sažetak

- student i dalje ostaje u središtu razvoja studijskih programa, nastave i ukupnog studentskog iskustva
- postojeće studijske programe potrebno je kontinuirano unaprjeđivati i usklađivati s potrebama tržišta rada, tehnološkim razvojem i društvenim promjenama
- razvoj novih studija, kratkih stručnih studija, interdisciplinarnih i združenih programa ostaje jedan od važnih razvojnih pravaca
- u nastavi će se poticati suvremene metode poučavanja, korištenje digitalnih tehnologija i razvoj e-kolegija
- umjetna inteligencija i digitalna transformacija trebaju postati sastavni dio obrazovnih procesa i razvoja kompetencija studenata
- dodatno će se razvijati mentorski sustav, karijerno savjetovanje, stručna praksa, suradnja s alumnijima i drugi oblici podrške studentima
- studentski standard i kvaliteta studentskog života ostat će važno razvojno područje
- uz poticanje studentskog sporta cilj je stvaranje pretpostavki za izgradnju veleučilišne sportske dvorane, moguće u partnerstvu sa Srednjom tehničkom školom Karlovac i Trgovačko-ugostiteljskom školom Karlovac
- nastavu je potrebno i dalje snažno povezivati s praksom, stručnim radom i potrebama gospodarstva
- internacionalna dimenzija studija razvijat će se kroz kolegije na engleskom jeziku, mobilnost i veću otvorenost studijskih programa prema inozemnim studentima



6 Razvoj novih studija i cjeloživotnog obrazovanja

Razvoj novih studijskih programa i programa cjeloživotnog obrazovanja jedan je od važnih preduvjeta daljnjeg jačanja Veleučilišta u Karlovcu kao suvremene i razvojno usmjerene visokoobrazovne institucije. U proteklom mandatnom razdoblju u tom su području ostvareni važni pomaci, a u sljedećem razdoblju cilj je te procese dovršiti, proširiti i dodatno usmjeriti prema potrebama tržišta rada, društva i tehnološkog razvoja. I u prethodnom programu rada naglašavao sam potrebu razvoja novih studijskih programa koji proizlaze iz postojećih kapaciteta Veleučilišta i odgovaraju potrebama gospodarstva i regije.

Posebno važnim smatram nastavak razvoja stručnog prijediplomskog studija Sestrinstvo i stručnog diplomskog studija Mehatronika, koji predstavljaju važan razvojni iskorak Veleučilišta. U sljedećem mandatnom razdoblju cilj je osigurati njihovu punu provedbu i kvalitetno uključivanje u obrazovnu ponudu Veleučilišta, uz osiguravanje potrebnih kadrovskih, organizacijskih i prostornih pretpostavki.

U daljnjem razvoju studijskih programa posebno ću podupirati razvoj onih studija koji predstavljaju prirodni nastavak postojećih prijediplomskih stručnih studija, a trenutno nemaju svoj nastavak na višoj razini. Smatram da upravo u tome postoji važan prostor za daljnje jačanje obrazovne vertikale Veleučilišta. Takav razvoj treba graditi u područjima u kojima već postoje stručni, kadrovski i infrastrukturni kapaciteti, osobito u području Prehrambene tehnologije, Lovstva i zaštite prirode, kao i drugih studija kod kojih postoji potreba za daljnjim obrazovnim napredovanjem studenata.

Jednako tako, važnim smatram i razvoj kraćih i fleksibilnijih oblika visokog obrazovanja, osobito kratkih stručnih studija. U tom kontekstu posebno ističem pripremu kratkog stručnog studija Majstor pivar, koji predstavlja dobar primjer povezivanja postojećih stručnih i laboratorijskih kapaciteta Veleučilišta s konkretnim potrebama tržišta rada. Kratki stručni studiji mogu postati važan razvojni alat Veleučilišta jer omogućuju brži odgovor na potrebe poslodavaca i veću fleksibilnost obrazovne ponude.

Razvoj novih studija neće se temeljiti na širenju po svaku cijenu, nego na promišljenom oblikovanju programa koji proizlaze iz postojećih snaga Veleučilišta, njegovih odjela, laboratorija, projektne aktivnosti i povezanosti s praksom. U tom smislu posebno važnim smatram razvoj studija u područjima u kojima Veleučilište već ima prepoznatljive stručne, kadrovske i infrastrukturne kapacitete, uključujući tehničko područje, prehrambenu tehnologiju, lovstvo i zaštitu prirode, sestrinstvo te studij Sigurnosti i zaštite, osobito u njegovim usmjerenjima Zaštita na radu i Zaštita od požara. Jednako tako, potrebno je poticati pokretanje interdisciplinarnih studijskih programa u suradnji više veleučilišnih odjela, osobito ondje gdje se povezivanjem postojećih područja mogu oblikovati suvremeni i tržišno relevantni programi s dodatnom razvojnom vrijednošću za Veleučilište i zajednicu.

Posebnu pozornost u sljedećem mandatnom razdoblju želim posvetiti i mogućnosti razvoja združenih studija. Smatram da Veleučilište u Karlovcu treba otvoriti prostor za zajednički razvoj i izvođenje studijskih programa s domaćim i inozemnim visokim učilištima, osobito u onim područjima



gdje partnerstvo može dodatno osnažiti kvalitetu programa, međunarodnu prepoznatljivost i atraktivnost studija. Združeni studiji predstavljaju važan razvojni korak za ustanovu koja želi jačati internacionalizaciju i otvorenost prema europskom prostoru visokog obrazovanja.

Uz razvoj novih studija, jednako važan dio ovog poglavlja čini i razvoj cjeloživotnog obrazovanja. I u prethodnom programu rada naglašavao sam potrebu formaliziranja procedura za razvoj i reviziju programa cjeloživotnog učenja na temelju analize tržišta i mišljenja vanjskih dionika. To i danas ostaje važno. Programi cjeloživotnog obrazovanja moraju biti jasno usmjereni prema profesionalnoj i razvojnoj ulozi, osobito u područjima u kojima Veleučilište ima snažnu povezanost s gospodarstvom, javnim sektorom i lokalnom zajednicom.

U proteklom razdoblju već su ostvareni važni iskoraci u tom području. Posebno se ističu programi Javna nabava i Programiranje u programskom jeziku Python, pri čemu je program Python bio prvi vaučerizirani program cjeloživotnog obrazovanja na Veleučilištu. Time je potvrđeno da Veleučilište može uspješno razvijati suvremene i tržišno relevantne programe obrazovanja odraslih. Strategija razvoja također razvoj cjeloživotnog obrazovanja u skladu s potrebama tržišta rada prepoznaje kao jednu od važnih smjernica budućeg razvoja.

U sljedećem mandatnom razdoblju cilj je dodatno razvijati programe cjeloživotnog obrazovanja u područjima u kojima Veleučilište ima stručnu i infrastrukturnu podlogu te prepoznatljivu tržišnu vrijednost. To uključuje programe povezane s industrijom, digitalnim kompetencijama, umjetnom inteligencijom, sigurnošću i zaštitom, prehrambenim tehnologijama, zdravstvenim područjem i upravljanjem. Pri tome je važno da cjeloživotno obrazovanje ne bude promatrano kao sporedna djelatnost, nego kao važan instrument kroz koji Veleučilište odgovara na potrebe odraslih polaznika, gospodarstva i zajednice.

Razvoj novih studija i cjeloživotnog obrazovanja stoga promatram kao međusobno povezane procese. Novi studijski programi jačaju obrazovnu vertikalu i dugoročnu prepoznatljivost ustanove, dok programi cjeloživotnog obrazovanja omogućuju veću fleksibilnost i brži odgovor na potrebe tržišta rada. U sljedećem mandatnom razdoblju cilj je osigurati da Veleučilište u Karlovcu ostane ustanova koja svoju obrazovnu ponudu razvija promišljeno, odgovorno i u skladu s potrebama vremena.

6.1 Sažetak

- razvoj novih studija i cjeloživotnog obrazovanja ostaje jedan od važnih razvojnih prioriteta Veleučilišta
- u sljedećem mandatnom razdoblju cilj je osigurati punu provedbu stručnog prijediplomskog studija Sestrinstva i stručnog diplomskog studija Mehatronika
- posebno će se podupirati razvoj studijskih programa koji predstavljaju nastavak postojećih prijediplomskih stručnih studija, a trenutno nemaju svoju višu razinu
- važan razvojni smjer predstavlja i pokretanje kratkih stručnih studija, posebno kratkog stručnog studija Majstor pivar
- novi studiji razvijat će se u područjima u kojima Veleučilište već ima stručne, kadrovske i infrastrukturne kapacitete



- posebna će se pozornost posvetiti mogućnosti razvoja združenih studija s domaćim i inozemnim partnerima
- cjeloživotno obrazovanje i dalje će se razvijati u skladu s potrebama tržišta rada, gospodarstva, javnog sektora i zajednice



7 Zaposlenici, kadrovski razvoj i organizacijski kapaciteti

Zaposlenici su jedan od temeljnih nositelja razvoja Veleučilišta u Karlovcu. Kvaliteta studijskih programa, nastavnog procesa, stručnog i znanstvenog rada, projektne aktivnosti i institucionalnog razvoja u najvećoj mjeri ovisi o znanju, motiviranosti, odgovornosti i međusobnoj suradnji zaposlenika. Stoga razvoj Veleučilišta u sljedećem mandatnom razdoblju nije moguće promatrati bez sustavne brige o zaposlenicima, njihovu profesionalnom razvoju, uvjetima rada i organizacijskim pretpostavkama za kvalitetno obavljanje svih poslova.

I u svom prethodnom programu rada posebno sam naglašavao važnost profesionalnog usavršavanja i napredovanja nastavnog kadra, potrebu uravnoteženja nastavnog, stručnog, znanstvenog i administrativnog opterećenja te važnost uključivanja zaposlenika u razvojne procese ustanove. Ta polazišta i nadalje ostaju važna. Smatram da Veleučilište treba biti ustanova koja prepoznaje i potiče izvrsnost, ali istodobno vodi računa o ravnomjernom razvoju svih svojih zaposlenika i o stvaranju uvjeta u kojima oni mogu kvalitetno i motivirano raditi.

U proteklom mandatnom razdoblju učinjen je važan iskorak u jačanju kadrovskih i organizacijskih kapaciteta ustanove. Kroz programsko financiranje odobrena su nova zapošljavanja, a posebno važnim smatram zapošljavanje voditeljice Službe za kvalitetu, voditeljice Ureda za karijerno savjetovanje i podršku studentima, voditeljice Službe za međunarodnu suradnju i projekte te voditeljice Ureda za laboratorijske djelatnosti. Time su dodatno ojačani upravo oni segmenti rada koji su ključni za institucionalni razvoj, kvalitetu, projektnu aktivnost, studentsku podršku i bolje korištenje laboratorijskih kapaciteta. Važan doprinos stabilnosti i digitalnoj podršci radu Veleučilišta predstavlja i jačanje informatičke službe.

U sljedećem mandatnom razdoblju poseban će naglasak biti stavljen na daljnji profesionalni razvoj nastavnog i nenastavnog osoblja. To uključuje poticanje stručnog i znanstvenog usavršavanja, sudjelovanje u edukacijama, projektima i programima mobilnosti, kao i stvaranje uvjeta za napredovanje zaposlenika u skladu s njihovim kompetencijama, postignućima i potrebama ustanove. Strategija razvoja također naglašava poticanje stručnog i znanstvenog usavršavanja djelatnika te kontinuirano poboljšavanje ljudskih resursa.

Posebno važnim smatram stvaranje sustava koji će zaposlenicima omogućiti jasnije planiranje profesionalnog razvoja. U prethodnom programu rada već je bila naglašena potreba formaliziranja individualnog godišnjeg plana razvoja za svakog zaposlenika i praćenja njegove realizacije. Smatram da je taj pristup i dalje vrijedan te da ga treba dodatno razvijati, ne samo kao administrativni alat, nego kao instrument podrške zaposlenicima u njihovu profesionalnom napredovanju i kvalitetnijem usmjeravanju vlastitog rada.

Jedno od važnih pitanja u području kadrovskog razvoja jest i primjereno raspoređivanje radnog opterećenja. U prethodnom programu rada već je bilo istaknuto da nastavna opterećenost dijela



nastavnika ne omogućuje uvijek odgovarajuću raspodjelu nastavnog, stručnog, znanstvenog i administrativnog rada. U narednom razdoblju potrebno je nastaviti raditi na uravnoteženju opterećenja, kako bi zaposlenici imali realne mogućnosti za kvalitetno izvođenje nastave, stručno i znanstveno usavršavanje, projektni rad i uključivanje u razvojne aktivnosti ustanove. Samo uravnotežen sustav rada može dugoročno osigurati i kvalitetu i održivost razvoja.

U organizacijskom smislu, jedan od prioriteta bit će daljnje jačanje kapaciteta ustrojstvenih jedinica koje imaju ključnu ulogu u razvoju ustanove. To se posebno odnosi na službe i urede u području kvalitete, međunarodne suradnje i projekata, laboratorijske djelatnosti, informatičke potpore i studentske službe. Učinkovitost tih jedinica izravno utječe na kvalitetu rada cijele ustanove, pa je važno osigurati njihovu funkcionalnost, međusobnu povezanost i jasnu uključenost u ostvarivanje strateških ciljeva Veleučilišta.

Posebnu razvojnu priliku u sljedećem mandatnom razdoblju vidim i u daljnjem jačanju laboratorijskih i stručnih kapaciteta ustanove. U okviru Regionalnog centra kompetentnosti Veleučilište je steklo prostor na trećem katu površine približno 1200 m², koji je potrebno urediti i funkcionalno staviti u službu razvoja studijskih programa, laboratorijske djelatnosti i suradnje s gospodarstvom. Uređenje toga prostora vidim kao važan organizacijski i razvojni projekt jer omogućuje proširenje i modernizaciju laboratorija namijenjenih studijima, osobito u području Mehatronike, Strojarstva, a prema mogućnostima i Sestrinstva. Takav prostor ne bi bio važan samo za nastavu, nego i za stručnu i istraživačku djelatnost te za daljnje jačanje usluga koje Veleučilište može pružati gospodarstvu.

Općenito držim da laboratoriji Veleučilišta trebaju imati višestruku funkciju: biti potpora kvalitetnoj nastavi, biti oslonac stručnom i primijenjenom istraživačkom radu, biti otvoreni suradnji s gospodarstvom te biti dostupni i drugim znanstvenicima i istraživačima unutar europskog prostora visokog obrazovanja i istraživanja. Takav pristup dodatno povećava vrijednost postojećih kapaciteta i doprinosi boljoj prepoznatljivosti Veleučilišta.

Osim stručnih, kadrovskih i infrastrukturnih kapaciteta, jednako važnim smatram i organizacijsku kulturu ustanove. U sljedećem mandatnom razdoblju želim nastaviti razvijati poticajno radno okruženje utemeljeno na međusobnom uvažavanju, dobroj komunikaciji, timskom radu i jasnoj raspodjeli odgovornosti. Smatram da su dobri međuljudski odnosi, osjećaj pripadnosti ustanovi i mogućnost profesionalnog razvoja važni preduvjeti za motiviranost zaposlenika i uspješan rad cijeloga Veleučilišta. Briga o zaposlenicima ne znači samo osiguravanje formalnih uvjeta rada, nego i stvaranje ozračja u kojem se njihov rad prepoznaje, cijeni i razvojno usmjerava.

Razvoj zaposlenika, kadrovskih kapaciteta i organizacijske strukture stoga promatram kao jedno od temeljnih razvojnih područja Veleučilišta u Karlovcu. Samo ustanova koja sustavno ulaže u svoje ljude, njihovo znanje, uvjete rada i međusobnu suradnju može dugoročno razvijati kvalitetne studijske programe, jačati projektnu i istraživačku aktivnost, širiti suradnju s gospodarstvom i zajednicom te uspješno odgovarati na izazove suvremenog visokog obrazovanja.



7.1 Sažetak

- zaposlenici su jedan od temeljnih nositelja razvoja Veleučilišta, a kvaliteta ustanove u velikoj mjeri ovisi o njihovom znanju, motiviranosti i suradnji
- i nadalje će se poticati profesionalno usavršavanje, napredovanje i uključivanje zaposlenika u razvojne procese ustanove
- važan iskorak ostvaren je jačanjem organizacijskih i kadrovskih kapaciteta kroz nova zapošljavanja u području kvalitete, međunarodne suradnje i projekata, laboratorijske djelatnosti, studentske podrške i informatičke potpore
- potrebno je dalje razvijati sustav profesionalnog razvoja zaposlenika, uključujući planiranje razvoja i praćenje njegove realizacije
- važno je nastaviti raditi na uravnoteženju nastavnog, stručnog, znanstvenog i administrativnog opterećenja zaposlenika
- jedan od važnih organizacijskih prioriteta bit će daljnje jačanje ključnih službi i ureda koji podupiru razvoj ustanove
- prostor od približno 1200 m² u Regionalnom centru kompetentnosti predstavlja važnu razvojnu priliku za uređenje novih laboratorija i jačanje kapaciteta osobito za Mehatroniku, Strojstvo, a prema mogućnostima i Sestrinstvo
- laboratoriji Veleučilišta trebaju biti u funkciji nastave, stručnog i istraživačkog rada, suradnje s gospodarstvom te otvorenosti prema drugim znanstvenicima i istraživačima



8 Infrastruktura, digitalna transformacija i održivi razvoj

Infrastruktura, digitalna transformacija i održivi razvoj predstavljaju važne pretpostavke daljnjeg jačanja Veleučilišta u Karlovcu kao suvremene i razvojno usmjerene visokoobrazovne institucije. Kvaliteta studijskih programa, nastavnog procesa, stručnog i znanstvenog rada, projektne aktivnosti i studentskog standarda u velikoj mjeri ovisi o prostornim, laboratorijskim, informatičkim i organizacijskim kapacitetima ustanove. U prethodnom programu rada posebno sam naglašavao važnost daljnjeg osnaživanja postojeće infrastrukture i traženja novih prilika za infrastrukturne i razvojne projekte. To i nadalje ostaje jedno od važnih razvojnih područja.

Veleučilište je u proteklom razdoblju ostvarilo značajne infrastrukturne iskorake. Strategija razvoja pokazuje da je ustanova raspolagala razvijenim prostornim i laboratorijskim kapacitetima, uključujući glavnu zgradu, zgradu nastavnih kabineta i laboratorija, zgradu u Ulici Ivana Meštrovića, kao i prostore Vojne bolnice i Bosanskog magazina, koji su predviđeni za daljnji razvoj studentskog standarda i kampusa. Istodobno, projektom „Atrij znanja” dodatno su ojačani nastavni, laboratorijski i istraživački kapaciteti ustanove, osobito u području prehrambene tehnologije i laboratorijske infrastrukture.

U sljedećem mandatnom razdoblju jedan od važnih infrastrukturnih prioriteta bit će daljnje uređenje i stavljanje u funkciju prostora dobivenog u okviru Regionalnog centra kompetentnosti. Riječ je o prostoru trećeg kata površine približno 1200 m², koji je potrebno urediti i sadržajno opremiti u skladu s razvojnim potrebama Veleučilišta. Taj prostor vidim kao važnu priliku za proširenje i modernizaciju laboratorija i nastavnih kapaciteta, osobito za studije Mehatronike i Strojstva, a prema mogućnostima i za potrebe studija Sestrinstva. Uređenje toga prostora ne bi imalo značenje samo za nastavu, nego i za stručnu djelatnost, projektni rad i pružanje usluga gospodarstvu, čime bi se dodatno povećala razvojna vrijednost Veleučilišta i njegova povezanost s praksom.

Posebno važnim smatram daljnji razvoj laboratorija kao jednog od prepoznatljivih kapaciteta Veleučilišta u Karlovcu. Strategija razvoja detaljno pokazuje širinu i raznovrsnost postojećih laboratorija, praktikuma i procesnih pogona, koji služe potrebama nastave, stručnog rada i istraživanja. U sljedećem razdoblju cilj je dodatno osnažiti njihovu opremljenost, funkcionalnost i otvorenost, kako bi oni bili još snažnije u službi nastavnog procesa, primijenjenih istraživanja, suradnje s gospodarstvom i dostupnosti drugim znanstvenicima i istraživačima unutar europskog prostora visokog obrazovanja i istraživanja. Takav pristup omogućuje bolju iskorištenost postojećih resursa, povećava vidljivost ustanove i otvara prostor za nove oblike suradnje i projektnih aktivnosti.

Jednako tako, važnim razvojnim ciljem smatram nastavak jačanja studentske infrastrukture. U proteklom mandatnom razdoblju ostvareni su važni pomaci u projektima studentske prehrane i proširenja smještajnih kapaciteta studentskog doma. Ti projekti imaju dugoročan učinak na kvalitetu studiranja, dostupnost visokog obrazovanja i privlačnost Veleučilišta budućim studentima, pa ih je nužno i dalje aktivno razvijati. Uz to, uz dosadašnje poticanje studentskog sporta i sportskih aktivnosti, imam ambiciju i cilj stvaranja pretpostavki za izgradnju veleučilišne sportske dvorane. Smatram da bi



takva infrastruktura imala višestruku vrijednost: za kvalitetu studentskog života, za sport i zdravlje studenata, za jačanje studentskog standarda i za ukupnu prepoznatljivost ustanove. U tom kontekstu vidim mogućnost partnerstva sa Srednjom tehničkom školom Karlovac i Trgovačko-ugostiteljskom školom Karlovac, s kojima je već ostvarena suradnja u razvojnim projektima i u okviru Regionalnog centra kompetentnosti.

Digitalna transformacija Veleučilišta također će biti jedno od ključnih razvojnih područja. Strategija razvoja među važnim smjernicama izrijekom navodi organizaciju nastave u skladu sa suvremenim trendovima i europskim standardima, implementaciju e-učenja i digitalnih alata u nastavni proces te digitalizaciju poslovnih procesa. U tom smislu cilj je nastaviti digitalizaciju administrativnih i poslovnih postupaka, unapređivati informatičku podršku radu ustanove, osiguravati suvremene digitalne alate za nastavu i učenje te povećavati učinkovitost upravljanja informacijama i podacima. Digitalna transformacija mora biti usmjerena prema većoj preglednosti, učinkovitosti, dostupnosti i kvaliteti rada svih ustrojstvenih jedinica.

Posebno mjesto u tom procesu imat će i promišljena primjena umjetne inteligencije. Smatram da umjetnu inteligenciju treba uključivati na način koji je svrhovit, odgovoran i prilagođen stvarnim potrebama Veleučilišta. To uključuje njezinu primjenu u obrazovanju, istraživanjima, analizi podataka, upravljanju procesima i administrativnoj podršci. Umjetna inteligencija može pridonijeti kvaliteti nastave, jačanju istraživačkih aktivnosti, boljem planiranju i donošenju odluka te razvoju novih kompetencija studenata i zaposlenika. U tom smislu ona treba postati sastavni dio suvremenog identiteta Veleučilišta i njegovog daljnjeg razvoja.

Održivi razvoj također mora ostati važna odrednica institucionalnog djelovanja. Strategija razvoja već ističe društveno odgovorno poslovanje, energetska obnovu, smanjenje ekološkog otiska i projekte usmjerene na održivost i potrebe zajednice. U sljedećem mandatnom razdoblju potrebno je nastaviti promicati održivo upravljanje prostorom, energijom i resursima, razvijati projekte koji doprinose zelenoj tranziciji te poticati uključivanje tema održivosti u nastavu, istraživanja i svakodnevni rad ustanove. Takav pristup važan je ne samo radi usklađenosti sa suvremenim razvojnim trendovima, nego i radi odgovorne javne uloge Veleučilišta.

Infrastrukturu, digitalnu transformaciju i održivi razvoj stoga ne promatram kao odvojena tehnička pitanja, nego kao međusobno povezana područja koja izravno utječu na kvalitetu studija, rad zaposlenika, istraživački i projektni potencijal ustanove, studentski standard i ukupnu prepoznatljivost Veleučilišta u Karlovcu. Moj je cilj u sljedećem mandatnom razdoblju osigurati da Veleučilište nastavi razvijati suvremene prostore, laboratorije, digitalne alate i održive infrastrukturne modele koji će podupirati njegov dugoročni i stabilni razvoj.

8.1 Sažetak

- infrastruktura, digitalna transformacija i održivi razvoj predstavljaju važne pretpostavke daljnjeg razvoja Veleučilišta



- potrebno je nastaviti osnaživati postojeće prostorne, laboratorijske i infrastrukturne kapacitete ustanove
- prostor od približno 1200 m² u okviru Regionalnog centra kompetentnosti predstavlja važnu razvojnu priliku za uređenje novih nastavnih i laboratorijskih kapaciteta, osobito za Mehatroniku, Strojstvo, a prema mogućnostima i za Sestrinstvo
- laboratorije je potrebno dalje razvijati kao potporu nastavi, stručnom radu, istraživanjima, suradnji s gospodarstvom i otvorenosti prema drugim znanstvenicima
- nastaviti će se razvoj studentske infrastrukture, posebno u području studentske prehrane i smještaja
- cilj je stvaranje pretpostavki za izgradnju veleučilišne sportske dvorane, moguće u partnerstvu sa Srednjom tehničkom školom Karlovac i Trgovačko-ugostiteljskom školom Karlovac
- nastaviti će se digitalizacija poslovnih i administrativnih procesa, uz daljnje jačanje informatičke i digitalne potpore radu ustanove
- umjetna inteligencija treba se promišljeno i svrhovito uključivati u obrazovanje, istraživanja i institucionalno upravljanje
- održivi razvoj ostat će važna sastavnica institucionalnog djelovanja kroz energetske i odgovorno upravljanje, zelene projekte i uključivanje tema održivosti u rad ustanove



9 Suradnja s gospodarstvom, zajednicom i alumnijima

Suradnja s gospodarstvom, lokalnom i regionalnom zajednicom te alumnijima jedno je od područja koje snažno određuje identitet Veleučilišta u Karlovcu. Kao javna visokoobrazovna ustanova, Veleučilište ne djeluje izdvojeno od svojega okruženja, nego u trajnoj povezanosti s potrebama gospodarstva, javnog sektora i zajednice u kojoj djeluje. Upravo u toj povezanosti vidim jednu od njegovih najvećih razvojnih prednosti i jednu od ključnih pretpostavki daljnjeg jačanja njegove prepoznatljivosti i relevantnosti.

I Strategija razvoja Veleučilišta i moj prethodni program rada jasno su naglašavali važnost suradnje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom. U prethodnom programu rada isticao sam da Veleučilište treba dodatno osnaživati veze s gospodarstvom i iskoristiti ih za unaprjeđenje nastavnih procesa, stručnog rada i zapošljivosti studenata. Strategija razvoja dodatno potvrđuje da je upravo povezanost s poslovnim sektorom, stručna praksa, uključivanje stručnjaka iz prakse i razvoj usluga za gospodarstvo jedna od važnih sastavnica djelovanja Veleučilišta.

U sljedećem mandatnom razdoblju cilj je daljnje jačanje suradnje s gospodarstvom na nekoliko razina. Prva je nastavak i proširenje suradnje kroz stručnu praksu, uključivanje stručnjaka iz gospodarstva u nastavu, zajedničku izradu završnih i diplomskih radova te razvoj kompetencija studenata koje odgovaraju stvarnim potrebama tržišta rada. Druga je razvoj zajedničkih projekata, istraživanja i stručnih usluga koje Veleučilište može ponuditi poslovnom sektoru oslanjajući se na svoje laboratorijske, stručne i nastavne kapacitete. Treća je jačanje uloge Veleučilišta kao mjesta prijenosa znanja, inovacija i stručne potpore gospodarskim subjektima.

Posebno važnim smatram da se suradnja s gospodarstvom i javnim sektorom još snažnije poveže s infrastrukturnim i laboratorijskim kapacitetima ustanove. Naši laboratoriji već danas pružaju usluge gospodarstvu, a u budućem razdoblju taj potencijal treba dodatno razvijati i sustavno predstavljati. Laboratorije i stručne kapacitete Veleučilišta vidim kao važan most između obrazovanja, struke i gospodarstva, ali i kao prostor u kojem Veleučilište može dodatno potvrditi svoju praktičnu, razvojnu i stručnu vrijednost.

Jednako važna jest i suradnja s lokalnom i regionalnom zajednicom. Veleučilište u Karlovcu treba i nadalje biti aktivan partner Gradu Karlovcu, Karlovačkoj županiji, obrazovnim ustanovama, Studentskom centru, kulturnim ustanovama, udrugama i drugim dionicima javnog života. Takva suradnja nije važna samo zbog pojedinačnih projekata, nego i zbog ukupnog položaja Veleučilišta kao javne ustanove koja aktivno doprinosi razvoju regije. U tom smislu posebno važnim smatram projekte i partnerstva koji izravno pridonose studentskom standardu, razvoju infrastrukture, popularizaciji STEM-a, primijenjenim istraživanjima i jačanju društvene odgovornosti ustanove.

Važan dio tog razvoja predstavlja i suradnja sa srednjim školama i drugim obrazovnim ustanovama. Posebno ističem dosadašnje partnerstvo sa Srednjom tehničkom školom Karlovac i Trgovačko-ugostiteljskom školom Karlovac, s kojima je ostvarena suradnja u okviru razvoja Regionalnog centra kompetentnosti. Takva partnerstva potvrđuju da Veleučilište može kvalitetno



suradivati s drugim obrazovnim ustanovama na projektima koji imaju dugoročan učinak na razvoj obrazovne infrastrukture, vertikalnu povezanost obrazovanja i jačanje regionalnih kapaciteta. U budućem razdoblju takvu suradnju treba dodatno razvijati, osobito u područjima zajedničkog korištenja infrastrukture, razvoja obrazovnih sadržaja i jačanja povezanosti srednjoškolskog i visokog obrazovanja.

Posebnu pozornost želim posvetiti i alumnijima. U Strategiji razvoja Veleučilišta posebno je naglašena važnost održavanja veza sa završenim studentima, a kroz djelovanje Ureda za karijerno savjetovanje i podršku studentima već su učinjeni važni pomaci u razvoju alumni aktivnosti. Smatram da alumni mreža treba imati još snažniju ulogu u životu Veleučilišta. Bivši studenti mogu biti važan most prema tržištu rada, partneri u razvoju stručne prakse, mentori sadašnjim studentima, suradnici u nastavnim i stručnim aktivnostima te važni promotori ugleda Veleučilišta u širem društvenom prostoru.

U sljedećem mandatnom razdoblju cilj je stoga dodatno osnažiti suradnju s alumnijima kroz redovite susrete, stručna predavanja, uključivanje u Dane karijera, razvoj mentorskih i savjetodavnih oblika potpore studentima te sustavnije praćenje njihovog profesionalnog puta. Takva suradnja važna je ne samo zbog zapošljivosti studenata, nego i zbog kvalitete studijskih programa, jer upravo alumni mogu pružiti vrijedan uvid u to koliko obrazovna ponuda odgovara stvarnim potrebama rada i razvoja karijere.

Suradnju s gospodarstvom, zajednicom i alumnijima stoga promatram kao jedno od temeljnih razvojnih područja Veleučilišta u Karlovcu. Moj je cilj dodatno učvrstiti položaj Veleučilišta kao otvorene, angažirane i razvojno usmjerene ustanove, snažno povezane s praksom, gospodarstvom, zajednicom i svojim bivšim studentima. Samo takva ustanova može dugoročno ostati relevantna, prepoznatljiva i istinski korisna prostoru u kojem djeluje.

9.1 Sažetak

- suradnja s gospodarstvom, zajednicom i alumnijima jedno je od temeljnih razvojnih područja Veleučilišta
- Veleučilište treba i dalje jačati povezanost s gospodarstvom kroz stručnu praksu, uključivanje stručnjaka iz prakse, zajedničke projekte i razvoj usluga za poslovni sektor
- laboratoriji i stručni kapaciteti Veleučilišta trebaju biti još snažnije u funkciji suradnje s gospodarstvom i prijenosa znanja
- važna je trajna suradnja s Gradom Karlovcem, Karlovačkom županijom, Studentskim centrom, obrazovnim ustanovama, kulturnim ustanovama, udrugama i drugim dionicima lokalne i regionalne zajednice
- partnerstvo sa Srednjom tehničkom školom Karlovac i Trgovačko-ugostiteljskom školom Karlovac predstavlja dobar primjer kvalitetne suradnje u razvoju obrazovne infrastrukture i regionalnih kapaciteta



- alumni trebaju imati snažniju ulogu u životu Veleučilišta kroz predavanja, Dane karijera, mentorsku potporu studentima i jačanje povezanosti s tržištem rada
- cilj je dodatno učvrstiti položaj Veleučilišta kao otvorene, angažirane i razvojno usmjerene ustanove, snažno povezane s praksom, gospodarstvom, zajednicom i svojim bivšim studentima



10 Zaključak

Program rada za mandatno razdoblje 2026. – 2029. temelji se na kontinuitetu razvoja Veleučilišta u Karlovcu, na rezultatima ostvarenima u proteklom razdoblju te na jasnoj usmjerenosti prema daljnjem institucionalnom, programskom i kadrovskom jačanju ustanove. U njegovu su središtu student, kvaliteta studija, zaposlenici, razvoj novih studijskih programa, stručna, znanstvena i projektna djelatnost, internacionalizacija, digitalna transformacija, suradnja s gospodarstvom i zajednicom te razvoj infrastrukture kao osnove dugoročne stabilnosti i napretka.

U proteklom mandatnom razdoblju ostvareni su važni pomaci koji potvrđuju da Veleučilište u Karlovcu ima jasne razvojne potencijale i sposobnost da odgovorno upravlja složenim procesima promjene i rasta. Izrađeni su temeljni strateški i organizacijski dokumenti, uspješno je okončan drugi ciklus reakreditacije, osigurano je programsko financiranje ustanove, ojačani su kadrovski i organizacijski kapaciteti, pokrenuti su novi studijski programi, razvijeni su novi programi cjeloživotnog obrazovanja, osnažena je studentska podrška te su otvoreni važni infrastrukturni i projektni razvojni pravci. Takvi rezultati obvezuju na nastavak odgovornog, promišljenog i razvojnog upravljanja.

U sljedećem mandatnom razdoblju cilj nije samo održati postignutu razinu razvoja, nego Veleučilište dodatno osnažiti kao suvremenu, otvorenu i društveno odgovornu visokoobrazovnu ustanovu. To podrazumijeva daljnje unaprjeđenje studijskih programa, razvoj obrazovne vertikale i cjeloživotnog obrazovanja, jačanje stručne, znanstvene i projektne djelatnosti, veću međunarodnu otvorenost, promišljenu primjenu umjetne inteligencije i digitalnih tehnologija, podizanje studentskog standarda, razvoj novih laboratorijskih i infrastrukturnih kapaciteta te snažnije povezivanje s gospodarstvom, lokalnom i regionalnom zajednicom i alumnijima.

Smatram da Veleučilište u Karlovcu ima sve preduvjete da u razdoblju koje dolazi dodatno učvrsti svoj položaj kao jedna od ključnih razvojnih ustanova Karlovca i Karlovačke županije. Pri tome je osobito važno očuvati stabilnost ustanove, njegovati dobre međuljudske odnose, stvarati poticajno radno okruženje, razvijati kulturu kvalitete i zajedničke odgovornosti te osigurati da svi razvojni procesi budu usmjereni prema stvarnim potrebama studenata, zaposlenika i društva u kojem Veleučilište djeluje.

Upravljanje Veleučilištem i dalje doživljam prije svega kao odgovornu službu ustanovi, njezinim studentima, zaposlenicima i zajednici. U tom duhu ovaj program rada ne predstavlja skup općenitih obećanja, nego jasan i ostvariv okvir daljnjeg razvoja utemeljen na iskustvu, rezultatima i prepoznatim potrebama ustanove. Moj je cilj u sljedećem mandatnom razdoblju nastaviti voditi Veleučilište odgovorno, uključivo i razvojno usmjereno, uz trajnu svijest da se njegov uspjeh ne mjeri samo brojem projekata, studija ili infrastrukturnih ulaganja, nego prije svega kvalitetom ljudi, odnosa i vrijednosti na kojima počiva.

Ivan Štedul