

PROGRAM RADA PRISTUPNICE ZA IZBOR DEKANA

ZA RAZDOBLJE OD 1. LISTOPADA 2023. DO 30. RUJNA 2026.



**dr.sc. Marijana Drinovac Topalović,
prof.struč.stud.**

Knin, travanj 2023.



“Nitko sam ne može činiti velike stvari, ali svatko može činiti male stvari s velikom ljubavlju. Tek zajednički možemo činiti velike stvari.”

Majka Tereza

Ovaj Program rada u cijelosti predstavlja vlasništvo autorice te je zabranjeno kopiranje, umnožavanje ili pak objavljivanje istoga u bilo kojem obliku osim zakonski propisanoga bez prethodne pismene suglasnosti autorice. Neovlašteno preuzimanje ideja ili bilo kojega dijela ovoga Programa rada također se smatra kršenjem autorskih prava.

SADRŽAJ

Proslov

1. Uvod	6
2. SWOT analiza Veleučilišta.....	8
2. Sustav osiguravanja kvalitete.....	12
3. Strategija razvitka	19
4. Studijski programi	25
5. Prostorni kapaciteti i oprema.....	41
6. Studenti i studentski standard.....	53
7. Nastavno i nenastavno osoblje.....	60
8. Upravljanje reputacijom i informiranje javnosti.....	63
9. Poslovanje i izdavačka djelatnost.....	77
10. Suradnja s gospodarstvom i međunarodna suradnja.....	79
11. Sažetak programskih cjelina, ciljeva i načina realizacije.....	81
12. Popis izvora.....	84

PROSLOV

Poštovane kolege i kolegice, poštovani studenti,

svjesna trenutka u kojemu se svijet, pa tako i naše Veleučilište, suočava s brojnim izazovima i sve složenijim zahtjevima tržišta i vođena osjećajem dužnosti prema ustanovi koja je imala veliku ulogu u mom profesionalnom i osobnom razvoju, odlučila sam se kandidirati na izborima za časnu dužnost dekanice.

Cijeli svoj dosadašnji radni vijek provela sam upravo u Kninu. Kroz razdoblje od 18 godina, kao nastavnica u osnovnoj školi i na Veleučilištu, te obnašajući nekolicinu odgovornih dužnosti, saživjela sam se s ovim gradom i njegovim ljudima. Stoga si uzimam za pravo zvati ga *svojim*. Uz doprinos koji sam, u profesionalnom smislu, dosad dala lokalnoj zajednici, smatram da bih na dužnosti dekanice Veleučilišta mogla dati još puno više.

S godinama radnog iskustva unutar sustava i izvan njega, koje obuhvaća nastavu, neovisna radna tijela i upravljačke dužnosti te stručnim kompetencijama utemeljenima upravo na nastavnom procesu, komunikacijskim i socijalnim vještinama, dobro razumijem situaciju u kojoj se Veleučilište trenutno nalazi, spremna sam suočiti se s izazovima i preuzeti odgovornost za bolju budućnost Veleučilišta i njegov povratak među ustanove visoke razine kulture kvalitete.

Pred vama je Program rada za buduće mandatno razdoblje u kojemu sam nastojala pomno promisliti društveni trenutak te pokazati važnost naše uloge u obrazovanju *stručnjaka za budućnost* - stručnjaka koji neće biti samo inženjeri, prvostupnici i magistri struke, nego i pravi akademski građani, intelektualci sposobni kritički promišljati i koristiti stečena znanja za boljši svoga zavičaja i društva u cjelini. U Programu sam nastojala obuhvatiti ciljeve i zadatke čije će ostvarivanje doprinijeti boljštu Veleučilišta, vodeći računa o Strategiji Veleučilišta i novome zakonskom okviru.

Pritom sam se posebice osvrnula na potrebu prilagođavanja naših studijskih programa zahtjevima tržišta, mogućnosti uvođenja novih studijskih programa, poboljšanje promotivnih aktivnosti i upravljanje reputacijom te pronalaženje rješenja za povećanje broja studenata jer su to trenutno najveći izazovi s kojima se kao ustanova suočavamo.

Uslijed redovitih postupaka vanjskih i unutarnjih vrednovanja sustava osiguravanja kvalitete, proteklih godina posvetili smo se podizanju kvalitete, unaprjeđivali nastavni, znanstvenoistraživački i stručni rad te radili na usklađivanju studijskih programa sa

zahtjevima tržišta, ali u nedovoljnoj mjeri. Stoga držim da ima još puno prostora za poboljšanja. Također, mišljenja sam da smo premalo vremena posvetili radu *jednih s drugima*. Nekako smo „zagubili“ onaj prvotni radni elan, kolegijalnost i solidarnost, a oni su nam, više nego ikada, potrebni za suočavanje s izazovima koji će tražiti optimalna i dugoročna rješenja. *Trebamo* poštovati važnost međusobnih razlika, ali *moramo* dati prednost važnosti zajedništva.

Ukoliko mi povjerite časnu dužnost dekanice, pri upravljanju Veleučilištem i izboru najbližih suradnika vodit ću se isključivo stručnim kompetencijama, imajući u vidu najbolji interes Veleučilišta i uvažavajući mišljenje svih zaposlenika i studenata jer samo zajedničkim snagama možemo očuvati našu ustanovu za boljšak grada Knina i budućih generacija studenata. Povjerenu mi dužnost obavljat ću odgovorno i sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Statutu Veleučilišta i drugim pozitivnim propisima Republike Hrvatske.

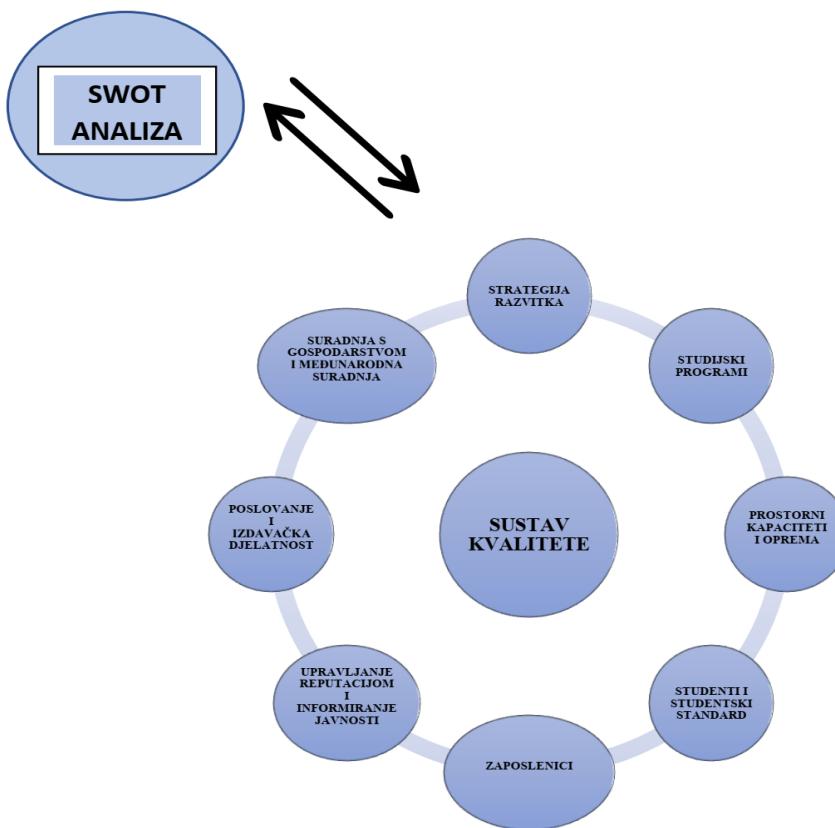
Srdačno,



Marijana Drinovac Topalović

1. UVOD

Program rada podijeljen je na uvodni, središnji i zaključni dio. Uvodni dio sastoji se od kratkoga opisa Veleučilišta i studijskih programa te naglasaka Programa rada; u središnjem dijelu, kroz 10 tematskih jedinica, detektiraju se problemi s kojima se Veleučilište suočava i daju prijedlozi za njihovo uspješno rješavanje, dok zaključni dio sadrži sažetak programskih cjelina i ciljeva te popis aktivnosti koje će se provesti u svrhu njihove realizacije. Nazivi korišteni u tekstu koji imaju rodno značenje podjednako se odnose na osobe oba spola.



Slika 1: Tematske cjeline Programa rada. Izvor: vlastita izrada.

Dana 9. lipnja 2005. godine Vlada Republike Hrvatske osnovala je Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu (*Uredba o osnivanju*, NN br. 73/05) s ciljem ustrojavanja i izvođenja stručnih studija sukladno *Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* (NN 123/03) te *Statutu* Veleučilišta. Veleučilište je svečano otvoreno na Dan domovinske zahvalnosti, 5. kolovoza 2005. godine. Temeljem Dopusnica resornog ministarstva, nastava na Veleučilištu izvodi se na sljedećim studijima: 1) **stručni prijediplomski studiji: Poljoprivreda krša (Biljna proizvodnja i Stočarstvo krša), Prehrambena Tehnologija i**

Trgovinsko poslovanje s poduzetništvom (Trgovinsko poslovanje i Malo poduzetništvo) i 2) stručni diplomski studij Ekonomski i normativni okvir poduzetništva.

S ponosom ističemo kako je, u gotovo 18 godina postojanja Veleučilišta, ovdašnje studijske programe uspješno završilo preko 760 studenata, za koje se nadamo da će nastaviti doprinositi razvitku Veleučilišta putem *Alumni kluba*. Trenutno na Veleučilištu aktivno studira 239 studenata. Uz obrazovanje kompetentnih stručnjaka iz područja poljoprivrede krša, prehrambene tehnologije i ekonomije, Veleučilište obavlja i stručni, istraživački i znanstveno-istraživački rad, nositelj je različitih edukacija te sudjeluje u programima cjeloživotnog učenja i obrazovanja. Obavlja i izdavačku, bibliotečnu te informatičku djelatnost vezano za temeljnu djelatnost.

Zahvaljujući povoljnem geostrateškom položaju grada Knina, Veleučilište je postalo značajnom sponom znanosti i gospodarstva, opravdavajući ideju osnivanja poduzetničkog veleučilišta, čija se „kvalitetna suradnja s gospodarskim čimbenicima na širem području očituje kroz unos novih tehnologija, suradnju i pomoć u razvoju novih proizvoda, pružanje različitih konzultantskih i usluga laboratorijskih analiza te organizaciju stručnih radionica i drugih oblika edukacije (cjeloživotno obrazovanje).“¹

Osim toga, Veleučilište je i društveno angažirano kroz suradnju s udružama civilnog društva na području grada Knina i šire.

Kao ustanova iz sustava visokog obrazovanja, u proteklom smo razdoblju postigli uspjehe kojima se s pravom ponosimo. No, kako medalja uvijek ima dvije strane, napravili smo i propuste s kojima se u bliskoj budućnosti moramo moći adekvatno suočiti.

Ovaj Program rada predstavlja smjernice za rad Uprave Veleučilišta u mandatnom razdoblju od 1. listopada 2023. do 30. rujna 2026. Temelji se na: SWOT-analizi Veleučilišta, Nacionalnoj razvojnoj strategiji „Hrvatska do 2030.“, Strategiji razvijanja Veleučilišta od 2020.-2024., iskustvu iz prethodnih vanjskih i unutarnjih vrednovanja sustava osiguravanja kvalitete Veleučilišta (SOK) te prijedlozima za poboljšavanje SOK-a i suočavanje s izazovima koje pred nas stavljuju novi *Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti* (NN 119/2022) te *Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti* (NN 151/2022).

¹ v. Kravica i sur. (2022.), P R O G R A M PREDDIPLOMSKOG STRUČNOG STUDIJA „POLJOPRIVREDA KRŠA“, Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu. Dostupno na: <https://moodle.veleknin.hr/mod/forum/discuss.php?d=12876>

2. SWOT ANALIZA VELEUČILIŠTA²

Iscrpna SWOT analiza dobar je temelj strateškog promišljanja Veleučilišta s ciljem izgradnje i unaprjeđivanja kulture kvalitete. U tu svrhu, pomno je analizirana dokumentacija SOK-a, zapisnici sa sjednica Stručnoga vijeća i Vijećâ Odjelâ, evidencija dolaska studenata na pojedina predavanja, prolaznost na ispitima, povratne informacije od strane studenata te odjeljak „Novosti“ na web-stranicama Veleučilišta. Analizom je utvrđeno postojanje sljedećih snaga i slabosti (unutarnji čimbenici) te prilika i prijetnji (vanjski čimbenici):

S SNAGE	<ul style="list-style-type: none">➢ atraktivni studiji (STEM područje) usklađeni s novom razvojnom politikom Europske unije (EU), kvalitetna podloga za razvoj novih studija (<i>Poljoprivreda krša</i>)➢ radna skupina educirana za izradu studijskih programa po pravilima Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO)➢ 18 godina tradicije u izvođenju nastave, istraživačkog i znanstveno-istraživačkog rada (objave u međunarodnim časopisima visokog <i>impact-factora</i>)➢ vlastiti kadar (9 doktora znanosti)➢ međunarodna suradnja (<i>Erasmus</i>)- studenti, nastavno i administrativno osoblje➢ sudjelovanje studenata u donošenju odluka➢ studentski dom/hostel/apartmani i studio-apartmani➢ blizina gradske knjižnice i studentskog restorana➢ dostupnost osnovne i dodatne literature➢ kvalitetno opremljen prostor➢ suvremena informatička oprema➢ kvalitetna laboratorijska oprema➢ vlastiti laboratoriji➢ iskustvo u pripremi i provođenju EU-projekata➢ iskustvo u izvođenju programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih➢ mogućnost suradnje s raznim gospodarstvenicima i malim poduzetnicima (stručna praksa)➢ blizina većih obalnih središta (Zadar, Šibenik, Split)➢ blizina granice s BIH (studenti)➢ suradnja s drugim ustanovama➢ osnivanje Panela za senzornu analizu trajnih suhomesnatih proizvoda
---------	--

² v. *Strategija razvitka Veleučilišta 2020.-2024.*, Veleučilište „Marko Marulić“ (2020.). Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html> (Adaptirano za potrebe Prijedloga Programa rada.)

W SLABOSTI

- zastarjeli studijski programi
- nedostatak kulture kvalitete
- nedostatak strateškog pristupa promotivnim aktivnostima
- nekvalitetna provedba stručne prakse studenata
- kontinuirani pad broja studenta
- slaba prolaznost na pojedinim kolegijima
- nedovoljna educiranost nastavnog osoblja u smislu ishoda učenja te metodičkih, didaktičkih i pedagoških kompetencija
- nezainteresiranost i neodgovornost pojedinih studenata prema kolegijima
- neprilagođavanje studijskih programa potrebama tržišta
- nedovoljan broj stručnih diplomskih studija
- nedostatak dvorana i kabineta
- manjak strane literature u knjižnici i nemogućnost pristupa nekim znanstvenim bazama podataka
- dislociranost laboratorija
- nedostatak studentskog društvenog života
- nedovoljna uključenost svih zaposlenika u provedbu projekata
- nedostatan broj provedenih projekata
- zastarjeli programi kolegija i metode poučavanja
- slabe i/ili neadekvatne i neučinkovite promotivne aktivnosti
- nedostatak parkirnih mjesta i neureden okoliš
- nepristupačnost osobama s invaliditetom
- nedovoljan društveni angažman
- neaktivnost Alumni kluba

O PRILIKE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ integrirani studij <i>Poljoprivreda krša</i> ➤ istraživanje tržišta i otvaranje novih stručnih prijediplomskih i diplomskih studija (stručni diplomski studij koji bi uključivao PT i PK) ➤ programi mikrokvalifikacija (cjeloživotno obrazovanje) ➤ realizacija projekta Inovacijskog središta (revizija postojećeg projekta i prilagodba realnim okvirima) ➤ potpora poduzetničkim projektima zaposlenika i studenata uz mogućnost komercijalizacije vlastitih proizvoda ➤ vlastiti elektronički ili tiskani časopis ➤ suradnja s lokalnom samoupravom, gospodarstvenicima, poduzetnicima ➤ intenzivniji rad na projektima ➤ daljnji razvoj suradnje s ostalim ustanovama u zemlji i inozemstvu ➤ razvoj međunarodne suradnje i poticanje veće mobilnosti kroz Erasmus ➤ uključivanje u međunarodne stručne i znanstvene asocijacije ➤ intenzivnija suradnja sa Studentskim zborom i Alumni klubom ➤ njegovanje akademске kulture te poticanje izvrsnosti na svim poljima ➤ prenamjena određenih prostorija unutar zgrade (više ureda, više dvorana, laboratorij u prizemlju, funkcionalniji raspored prostorija, nabava novog namještaja i opreme) ➤ uređenje okoliša ➤ intenziviranje aktivnosti u okviru Studentskog savjetovališta
T PRIJETNJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kontinuirano smanjivanje broja studenata ➤ kontinuirani pad sustava kvalitete ➤ postupci vanjskog vrednovanja ➤ odlazak kvalitetnih kadrova ➤ konkurenција u blizini ➤ nedovoljna mogućnost zapošljavanja nakon završenog studija ➤ depopulacija ➤ kontinuiran pad financijskih mogućnosti Veleučilišta ➤ stroga zakonska regulativa ➤ smanjenje interesa za neke studije ➤ ovisnost o lokalnoj i javnoj politici ➤ nedovoljan angažman Veleučilišta za suradnju s gospodarskim subjektima ➤ nedovoljan angažman Veleučilišta za suradnju s drugim ustanovama i provedbu

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">zajedničkih projekata➤ nedovoljan društveni angažman |
|---|

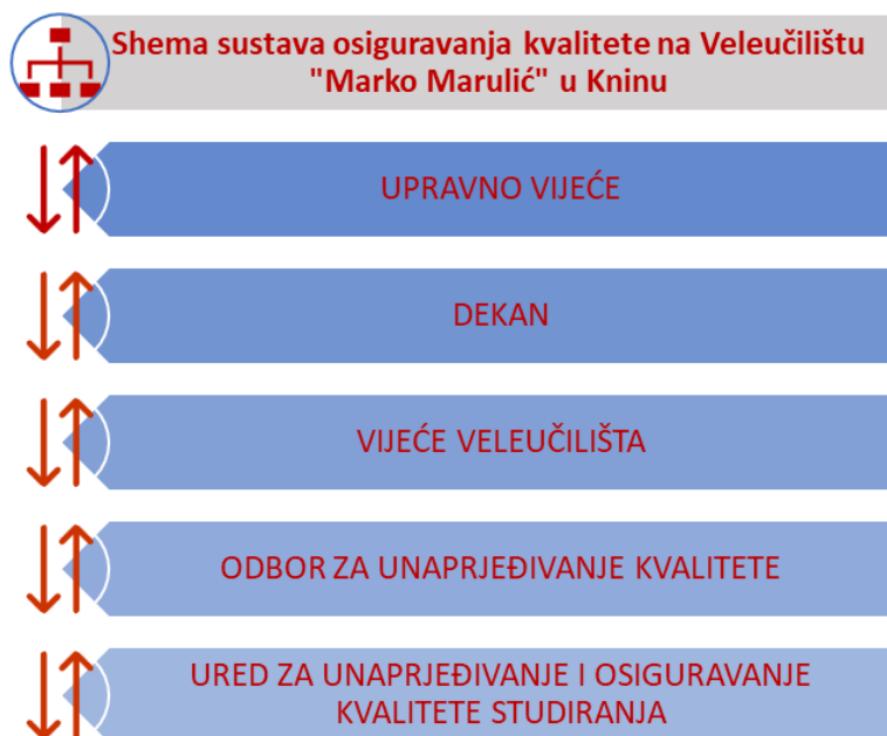
Tablica 1: SWOT analiza Veleučilišta. Izvor: *Strategija razvitka Veleučilišta 2020.-2024.*, Veleučilište „Marko Marulić“ (2020.). Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html> (Adaptirano za potrebe izrade Programa rada.)

Uzimajući u obzir rezultate SWOT-analize, Uprava Veleučilišta u nadolazećem mandatnom razdoblju ima sljedeće zadatke:

- 1. Očuvati i udružiti snage.**
- 2. Slabosti pretvoriti u nove snage .**
- 3. Iskoristiti prilike kako bi se umanjio negativan utjecaj prijetnji na budućnost Veleučilišta.**

3. SUSTAV OSIGURAVANJA KVALITETE (SOK)

Budući da je Veleučilište u Kninu zamišljeno kao poduzetničko veleučilište, SOK ne ovisi samo o unutarnjim dionicima prikazanim na Slici 2 (*Shema SOK-a*), nego i o vanjskim, poput gospodarskih subjekata (*Gospodarsko vijeće*). Stoga bi bilo dobro u rad Odbora za unaprjeđivanje kvalitete uključiti predstavnika gospodarstva zbog izravnog doticaja s tržištem rada, kao i predstavnika Alumni kluba zbog povezivanja s bivšim studentima Veleučilišta, od kojih su mnogi uspješni na tržištu rada i zasigurno bi mogli doprinijeti izgradnji kulture kvalitete na Veleučilištu.



Slika 2: *Shema SOK-a na Veleučilištu*. Izvor: vlastita izrada.

Sukladno misiji, viziji i ciljevima definiranim Strategijom razvitka Veleučilišta "Marko Marulić" u Kninu 2020. — 2024. godine, Veleučilište je usmjereni na izgradnju kulture kvalitete temeljem:

- unaprjeđivanja nastavnog procesa, stručnog i znanstveno-istraživačkog rada
- učenja i obrazovanja usmjerenih prema studentu
- uključivanja studenata u aktivnosti Veleučilišta

- razvoja novih studijskih programa na osnovi suradnje s gospodarstvenicima i sukladno potrebama tržišta rada
- promicanja akademskog integriteta, sloboda i tolerancije, sprječavanja neetičnog ponašanja i diskriminacije na svim razinama
- prijenosa znanja i tehnologija uz promicanje poduzetničkog duha
- razvoja programa cjeloživotnog učenja
- izvođenja aktivnosti i kontinuiranog poboljšavanja sustava osiguravanja kvalitete u skladu s normativnim i strateškim aktima veleučilišta
- transparentnog i učinkovitog poslovanja.³

Kontrola učinkovitosti SOK-a na ustanovama iz sustava znanosti i visokog obrazovanja ogleda se u rezultatima unutarnjih i vanjskih vrednovanja. U posljednjem postupku reakreditacije, SOK Veleučilišta u Kninu nije bio pozitivno ocijenjen od strane Stručnog povjerenstva za provedbu postupka reakreditacije, što je razvidno iz *Mišljenja Akreditacijskog savjeta (AZVO) u postupku reakreditacije Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu* od 11. lipnja 2021. godine. Resorno ministarstvo Veleučilištu je izdalo *Pismo očekivanja s rokom uklanjanja nedostataka* još 21. svibnja 2020., što je Akreditacijski savjet potvrdio napominjući potrebu izdavanja *Pisma očekivanja* s krajnjim rokom za uklanjanje nedostataka od tri godine koji ističe 21. svibnja 2023.

Dana 20. ožujka 2023. godine Akreditacijski savjet AZVO-a donio je mišljenje o prihvaćanju Izvještaja Veleučilišta „Marko Marulić“ o Akcijskom planu kojim se AZVO-u preporučuje „donošenje akreditacijske preporuke ministru nadležnom za znanost i visoko obrazovanje kojom se preporuča izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja Veleučilištu 'Marko Marulić'.“

Nadalje u tekstu Mišljenja stoji da je Veleučilište dužno:

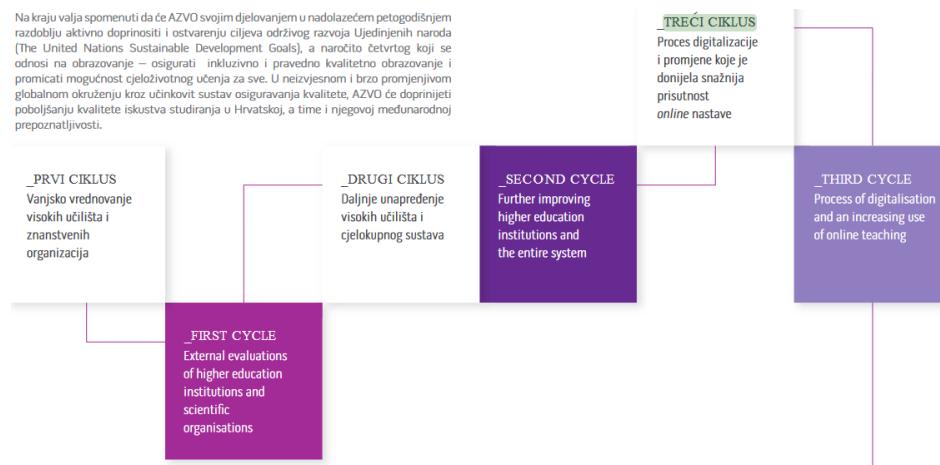
- *u roku od 6 mjeseci od dana dostavljanja potvrde donijeti petogodišnji akcijski plan u cilju unaprjeđenja kvalitete sukladno preporukama Stručnog povjerenstva i dostaviti ga Agenciji,*

³ Preuzeto s: Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, *Sustav za kvalitetu*. Dostupno na:
<https://www.veleknin.hr/stranice/sustav-za-kvalitetu/42.html>

- *dvije godine nakon donesenog akcijskog plana izvijestiti Agenciju o realizaciji Akcijskog plana te u skladu s time ažurirati uvjete izvođenja u informacijskom sustavu MOZVAG.⁴*

Isto je iskazano i Potvrdom koju je izdalo resorno ministarstvo 8. svibnja 2023. godine, a kojom se potvrđuje da Veleučilište ispunjava zakonske uvjete za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, uz obvezu uvažavanja Akreditacijske preporuke AZVO-a od 14. travnja 2023.

Sudeći po Strategiji AZVO-a od 2021.-2025. uskoro nas očekuje i novi, treći ciklus vrednovanja, koji će u obzir uzeti kako njegovanje svijesti o kulturi kvalitete u visokom obrazovanju, tako i proces digitalizacije i promjene nastale uslijed *online* nastave, što je razvidno iz donjeg dijagrama:



Dijagram 1: Ciklusi vrednovanja. Izvor: Strategija AZVO-a od 2021.-2025.Dostupno na:
<https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Strategija%20AZVO%202021-2025.pdf>

Tijekom trogodišnjeg roka za uklanjanje nedostataka SOK-a, Veleučilište je poduzelo određeni broj mjera za poboljšanje, ali, uslijed pada broja studenata i pada zanimanja korisnika za aktivnosti ustanove, mišljenja sam kako SOK treba dodatno *usustaviti*. Stoga se u nastavku daje pregled aktivnosti koje će Uprava Veleučilišta provesti u budućem mandatu vodeći računa o temeljnim odrednicama izgradnje kulture kvalitete navedenima na web-stranicama Veleučilišta (<https://www.veleknin.hr/stranice/sustav-za-kvalitetu/42.html>).

3.1. Unaprjedivanje nastavnog procesa, stručnog i znanstveno-istraživačkog rada:

⁴ Mišljenje Akreditacijskog savjeta AZVO-a od 21.ožujka 2023., KLASA:602-04/18-04/0051, URBROJ:355-02-04-23-32

- omogućiti nastavnicima dodatnu edukaciju iz područja pedagogije, didaktike i metodike nastave
- ažurirati *Priručnik o ishodima učenja* (sadašnji je iz 2013.) ili izdati novi *Priručnik za nastavnike* koji će sadržavati temeljne pedagoške, didaktičke i metodičke smjernice za rad s odraslima te dio o ishodima učenja
- organizirati predavanja i radionice iz područja psihologije učenja i nastave za nastavnike i studente
- uvesti interdisciplinaran i interaktivni pristup nastavi
- kontinuirano poticati znanstveni i stručni rad: podržavati objave radova, knjiga i udžbenika te odlaske na seminare, simpozije i konferencije u zemlji i inozemstvu; pratiti i nagrađivati promicanje ugleda Veleučilišta temeljem stručnog i znanstvenog rada, osmišljavanja i vođenja projekata ili sudjelovanja u istima
- poticati mobilnost i inovativnost nastavnika.

3.2. Učenje i obrazovanje usmjereni prema studentu:

- student u središtu nastavnog procesa
- intenzivirati aktivnosti u okviru Studentskog savjetovališta
- poticati intenzivniji društveni angažman studenata kroz aktivnosti Studentskog zabora
- poticati i podržavati mobilnost i inovativnost studenata, nagrađivati promicanje ugleda Veleučilišta

3.3. Uključivanje studenata u aktivnosti Veleučilišta:

- aktivniji Studentski zbor za kvalitetnije Veleučilište
- poticati društveni angažman, rad na projektima i sudjelovanje u izradi znanstvenih i stručnih radova
- nagrađivati izvrsnost.

3.4. Razvoj novih studijskih programa na osnovi suradnje s gospodarstvenicima i sukladno potrebama tržišta rada:

- organizirati edukaciju o izradi studijskih programa po pravilima HKO-a
- integrirani prijediplomski stručni studij Poljoprivrede krša kao temelj za diplomski stručni studij koji će moći upisati i studenti Poljoprivrede krša i studenti Prehrambene tehnologije: *Agrarna bioekonomija, Enogastronomija krša* i slično
- veće izmjene studijskog programa *Trgovinskog poslovanja s poduzetništvom* i *Ekonomskog i normativnog okvira poduzetništva* (reorganizacija i modernizacija sukladno pravilima HKO-a)
- istraživanje tržišta za uvođenje novih studija
- priprema za osnivanje združenih studija.

3.5. Promicanje akademskog integriteta, sloboda i tolerancije, sprječavanja neetičnog ponašanja i diskriminacije na svim razinama:

- nulta tolerancija na sve oblike neetičnog ponašanja i diskriminacije
- podizanje svijesti o potrebama društveno-ugroženih i osjetljivih skupina (institucionalna podrška i pomoć, prostorna prilagodba).

3.6. Prijenos znanja i tehnologija uz promicanje poduzetničkog duha:

- poticati inovativnost, kreativnost i poduzetnički duh zaposlenika i studenata
- revidirati projekt Inovacijskog središta svodeći ga na realne okvire i poduzeti mјere za njegovu realizaciju
- pripremne radnje za osnivanje studentskog poduzetničkog inkubatora i laboratorija za senzornu analizu hrane.

3.7. Razvoj programa cjeloživotnog učenja:

- istraživanje potreba tržišta zbog uvođenja novih programa
- prijedlozi programa mikrokvalifikacija: pripreme za maturu i upis na fakultet; knjigovodstvo; vođenje prodaje; upravljanje OPG-om; poslovni engleski jezik; odnosi s javnošću i upravljanje reputacijom; upravljanje ljudskim resursima; edukacije iz područja informacijskih tehnologija (web-dizajn u nekom programu, *blockchain*

edukacije); poljoprivreda i prehrambena tehnologija: *sommelier* (kroz suradnju s panelom), vinogradar i vinar, uzgoj i prerada ljekovitog bilja, sirar

- mikrokvalifikacije kao način za ispunjavanje stavki iz programskega ugovora (dodatni izvor prihoda)- započeti s izvođenjem usvojenih programa.

3.8. Izvođenje aktivnosti i kontinuiranog poboljšavanja SOK-a u skladu s normativnim i strateškim aktima Veleučilišta:

- jedna opća strategija ili: strategija SOK-a, strategija razvoja znanosti, marketinška strategija
- praćenje ispunjavanja strateških ciljeva: Tim za izradu strategije i Odbor za unaprjeđivanje kvalitete.

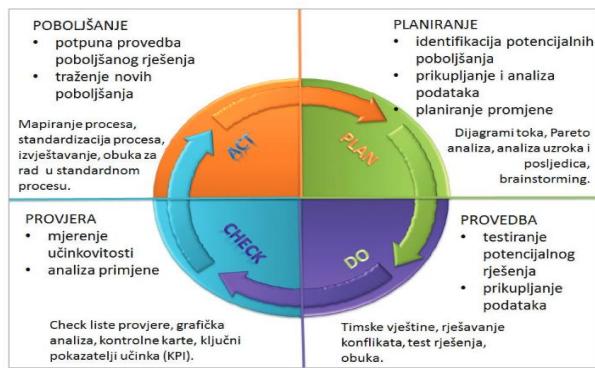
3.8. Transparentno i učinkovito poslovanje:

- javnost rada: dostupnost informacija
- ažuriranje web-stranica i stranica na društvenim mrežama.

Osim navedenih smjernica, potrebno je omogućiti svim dionicima uključivanje u poboljšavanje SOK-a, što se može učiniti otvaranjem posebnog elektroničkog pretinca putem kojega bi bilo omogućeno izravno obraćanje Odboru za kvalitetu, odnosno slanje prijedloga i primjedbi: *kvaliteta@veleknin.hr*

Ukratko, dobro upravljanje SOK-om svodi se na načelo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), koje predstavlja „neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja“.⁵ Često se naziva Demingovim krugom, prema stručnjaku koji ga je osmislio.

⁵ v. Gaži-Pavelić, K. (2014). *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima*. MINPO. Dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>



Slika 3: PDCA metodologija/ Demmingov krug. Izvor: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>

4. STRATEGIJA RAZVITKA

Strategija razvjeta, koja, između ostalog, definira i načine za unaprjeđenje SOK-a sukladno europskim i nacionalnim standardima, jedan je od temeljnih dokumenata Veleučilišta. Posljednja Strategija razvjeta nastala je 2020. godine, u uvjetima jako izraženog pada SOK-a na Veleučilištu, a imajući na umu prethodno spomenuto *Mišljenje Stručnog povjerenstva za postupak reakreditacije Veleučilišta te Pismo očekivanja* resornog ministarstva od 21. svibnja 2020. Ista vrijedi do 2024. godine.

U nastavku se donosi pregled općih i specifičnih strateških ciljeva Veleučilišta od 2020. do 2024. te komentari i prijedlozi vezani uz njihovo pravodobno ispunjavanje:

OPĆI CILJEVI	SPECIFIČNI CILJEVI
1. Poboljšanje kvalitete postojećih i pripremne radnje za razvoj novih studijskih programa	1.1. Poboljšati kvalitetu postojećih studijskih programa na temelju analize potreba tržišta rada i rezultata unutarnjih i vanjskih vrednovanja 1.2. Istražiti tržište rada i pripremiti relevantnu dokumentaciju za razvoj novih studijskih programa 1.3. Istražiti tržište rada i pripremiti relevantnu dokumentaciju za razvoj programa cijeloživotnog učenja

Slika 4: Opći i specifični strateški ciljevi Veleučilišta, **Cilj 1**. Izvor: *Strategija razvjeta Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu za razdoblje od 2020.-2024.*, v. <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvjeta/37.html>

U odnosu na Opći cilj 1: **Poboljšanje kvalitete postojećih i pripremne radnje za razvoj novih studijskih programa**, Veleučilište je poduzelo sljedeće aktivnosti:

- Napravljen je elaborat za integriranje studija Stočarstvo krša i Biljna proizvodnja u moderan interdisciplinarni studij Poljoprivrede krša s naglaskom na specifičnosti krša i po pravilima HKO-a.
- Usvojene su izmjene studijskog programa Stručnog diplomskog studija *Ekonomski i normativni okvir poduzetništva*, vodeći računa o nalazima Unutarnje prosudbe iz 2021. te recenzijama prof. dr.sc. Nebojše Stojčića i doc.dr.sc. Marka Turka, pri čemu je

uveden manji broj novih kolegija te su djelomično revidirani postojeći kolegiji, s ciljem veće usklađenosti sa Strategijom razvjeta i nazivom studija.

- Izrađen je i usvojen *Program obrazovanja za stjecanje mikrokvalifikacije Upraviteljica zadružnog i obiteljskog poljoprivrednog poslovanja (OPG)* po pravilima HKO-a.

Veleučilište je propustilo povesti računa o potrebi uvođenja novog stručnog diplomskog studija koji bi obuhvaćao područja poljoprivrede krša i prehrambene tehnologije, čime bi se studenti navedenih studija zadržali na Veleučilištu, a pojedini i u Studentskom domu, kroz razdoblje od 5 godina, a ne 3 kao dosad.

Na Veleučilištu ne postoji strateški pristup kontinuiranom istraživanju tržišta u smislu modernizacije postojećih i uvođenja novih studijskih programa, nego se tome pristupa stihiji i posljedično, na temelju nalaza Stručnog povjerenstva za postupak reakreditacije. Takav pristup negativno utječe na SOK Veleučilišta te je nužno promijeniti ga. Dovoljno je pratiti godišnje *Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja*, koje na temelju analize tržišnih kretanja u svim županijama na godišnjoj razini izdaje Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) u suradnji s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje (AZVO), a nalaze se na poveznici: <https://www.studij.hr/analiza-potreba-trzista-rada>.

	<p>2.1. Planirati, financirati i organizirati edukacije nastavnog osoblja u svrhu poboljšanja nastavničkih kompetencija (metodičke, didaktičke i pedagoške kompetencije, ishodi učenja i načini vrednovanja učenja i poučavanja, engleski jezik).</p>
2. Poboljšanje nastavničkih kompetencija i kvalitete nastavnog procesa uz razvoj cjelovite podrške studentima	<p>2.2. Uvesti nove metode praćenja rada nastavnika (suradnička procjena / peer-review).</p>
	<p>2.3. Osnovati Studentsko savjetovalište u svrhu pružanja cjelovite podrške studentima: pomoć s poteškoćama u učenju; psihološka i pravna pomoć, karijerno savjetovanje.</p>
	<p>2.4. Posvetiti posebnu pozornost prilagodbe kapaciteta Veleučilišta potrebama studenata iz ranjivih i podzastupljenih skupina.</p>

Slika 5: Opći i specifični strateški ciljevi Veleučilišta, **Cilj 2**. Izvor: *Strategija razvitka Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu za razdoblje od 2020.-2024.*, v. <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html>

Glede ispunjavanja Općeg cilja 2: ***Poboljšanje nastavničkih kompetencija i kvalitete nastavnog procesa uz razvoj cjelovite podrške studentima*** poduzete su sljedeće aktivnosti:

- U 2020. godini bilo je održano nekoliko radionica u svrhu podizanja kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju, koje su se ponajviše odnosile na ishode učenja. Radionice su se provodile hibridnim modelom, kontaktno (u dvorani Studentskog doma) i online (putem MS Teams platforme). Odaziv nastavnog osoblja je bio nezadovoljavajući. Otad se nisu održavale druge radionice u ovu svrhu.
- U 2023. godini na ustanovi je provedeno kolegijalno opažanje (*peer-review*) silabusa nastavnih predmeta isključivo za potrebe podnošenja izvješća AZVO-u u svrhu otklanjanja nedostataka iz *Pisma očekivanja*. Kolegijalno opažanje je koristan postupak u poboljšanju kvalitete nastavnog procesa, ali samo ukoliko se provodi na sustavan i svrhovit način, što se, u slučaju Veleučilišta, nije dogodilo jer su „opažani“ samo silabusi nastavnih predmeta, a ne cjelokupni nastavni proces po svojim sastavnicama.
- Veleučilište je, sukladno Planu aktivnosti za otklanjanje nedostataka i u svrhu poboljšanja SOK-a, 2021. godine osnovalo Studentsko savjetovalište i Centar karijera. Do 2023. godine nije bilo važnijih aktivnosti u okviru navedenih institucija. Na inicijativu Savjetovališta za stručnu pomoć studentima, Odbor za unapređivanje kvalitete Veleučilišta dana 17. veljače 2023. godine donio je *Odluku o osnivanju Psihološkog savjetovališta "Otvoreno srce"*, što je pozitivan pomak u odnosu na dosadašnju praksu. Psihološko savjetovalište pružat će stručnu psihološku pomoć i podršku studentima počev od 23. ožujka 2023. godine pa do kraja ljetnog semestra akademске godine 2022./2023. Osim stručnog suradnika psihologa, u navedenim terminima studentima će za metodološku, pravnu i druge vrste potpore na raspolaganju biti i članovi Savjetovališta za stručnu pomoć.

Sukladno Općem strateškom cilju 2, Veleučilište žurno treba **usustaviti načine praćenja kvalitete nastavnog procesa i poboljšanja nastavničkih kompetencija te intenzivirati aktivnosti u svrhu pružanja cjelovite podrške studentima**, imajući u vidu potrebe

studenata iz ranjivih i podzastupljenih skupina (nedostatak infrastrukture za pristup osobama s tjelesnim oštećenjima).

Opći strateški cilj 3, ***Odgovorno upravljanje institucijskim kapacitetima***, propisuje sljedeće aktivnosti:

3. Odgovorno upravljanje institucijskim kapacitetima	3.1. Izraditi plan usavršavanja zaposlenika i kontinuirano pratiti njegovu provedbu. 3.2. Poboljšati finansijske i infrastrukturne kapacitete odgovornim poslovanjem i povećanjem broja stručnih, istraživačkih i znanstvenih projekata kao dodatnih izvora financiranja.
---	--

Slika 6: Opći i specifični strateški ciljevi Veleučilišta, **Cilj 3.** Izvor: *Strategija razvitka Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu za razdoblje od 2020.-2024.*, v. <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html>

U tom smislu, Veleučilište je poduzelo sljedeće korake:

- Na početku akademske godine, Vijeće Veleučilišta donosi *Plan usavršavanja nastavnog i nenastavnog osoblja*, čija se provedba prati glasovanjem o konačnom izvješću o provedbi aktivnosti u sklopu plana. Financira se članstvo u strukovnim udrugama.
- Veleučilište trenutno sudjeluje u nekolicini projekta drugih ustanova i udruga civilnog društva (*Agrostem, Društveni centar Promina, Izrada specifikacije proizvoda, Ljekovita budućnost*), ali ono **već duže vrijeme nije nositelj nijednog većeg projekta**.

Iz opisa gornjih koraka razvidno je da su **mehanizmi analize stanja i poticanja kontinuiranog profesionalnog razvoja na Veleučilištu još uvijek nedovoljno razvijeni te da nedostaje angažmana oko izrade i provedbe znanstvenih i stručnih projekata**.

Glede ispunjavanja Općeg cilja 4, odnosno ***Poboljšavanja prepoznatljivosti Veleučilišta kroz funkcionalan sustav informiranja, mobilnost i akademsku izvrsnost***, dosad su provedene sljedeće aktivnosti:

- Izradom nove službene web-stranice Veleučilišta, povećana je atraktivnost, interaktivnost i informativnost iste, ali nažalost nedovoljno. **Pojedini izbornici u sklopu web-stranice ne ažuriraju se redovito, potrebno je promijeniti pozadinsku fotografiju i zamijeniti ju „živom“ pozadinom, dodati atraktivan slogan, „brojače“, istaknuti relevantne podatke, razmisliti o izboru boja i slično.**
- Održano je nekoliko radionica u okviru poticanja Erasmus mobilnosti studenata i zaposlenika.
- Izvrsnost studenata i zaposlenika potiče se dodjelom nagrada i priznanja (*Pravilnik o nagradama i priznanjima*).⁶

<p>4. Poboljšavanje prepoznatljivosti Veleučilišta kroz funkcionalan sustav informiranja, mobilnost i akademsku izvrsnost</p>	<p>4.1. Povećati atraktivnost, interaktivnost i informativnost službene internetske stranice.</p> <p>4.2. Poticanje mobilnosti studenata i zaposlenika u okviru programa Erasmus te međunarodnu suradnju na svima razinama.</p> <p>4.3. Poticanje izvrsnosti na svim razinama.</p>
--	--

Slika 7: Opći i specifični strateški ciljevi Veleučilišta, **Cilj 4.** Izvor: *Strategija razvitka Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu za razdoblje od 2020.-2024.*, v. <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html>

Imajući u vidu Opći cilj 4, potrebno je poduzeti nekoliko dodatnih koraka:

- redovito ažurirati službenu web-stranicu
- pojačati aktivnosti za poticanje Erasmus mobilnosti
- redovito pratiti dostignuća zaposlenika i studenata, objavljivati rezultate, nagrađivati izvrsnost.

⁶ v. *Pravilnik o nagradama i priznanjima*. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/pravilnici/36.html>

Donja slika prikazuje Opći cilj 5, ***Sinergijsko djelovanje unutarnjih i vanjskih čimbenika Veleučilišta s posebnim naglaskom na gospodarstvo i održivi razvoj.***

<p>5. Sinergijsko djelovanje unutarnjih i vanjskih čimbenika Veleučilišta s posebnim naglaskom na gospodarstvo i održivi razvoj.</p>	<p>5.1.Kontinuirano analiziranje zadovoljstva unutarnjih i vanjskih dionika i veće uključivanje vanjskih dionika u unaprjeđivanju sustava kvalitete Veleučilišta.</p> <p>5.2.Poticanje poduzetničkog duha te kreativnosti i inovativnosti zaposlenika i studenta. Priprema i provedba novih projekata u suradnji s gospodarskim čimbenicima.</p> <p>5.3.Revizija projekta Inovacijskog središta, njegovo svodenje na realne okvire sukladno resursima i mogućnostima Veleučilišta. Pripremne radnje za realizaciju projekta.</p>
---	--

Slika 8: Opći i specifični strateški ciljevi Veleučilišta, **Cilj 5.** Izvor: *Strategija razvitka Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu za razdoblje od 2020.-2024.*, v. <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html>

Glede ispunjavanja Općega cilja 5, Veleučiliše je poduzelo sljedeće aktivnosti:

- Zadovoljstvo studenata ispituje se redovitim studentskim anketama.
- Osnovan je Panel za senzornu analizu hrane te je osigurana adekvatna stručna edukacija panelista.

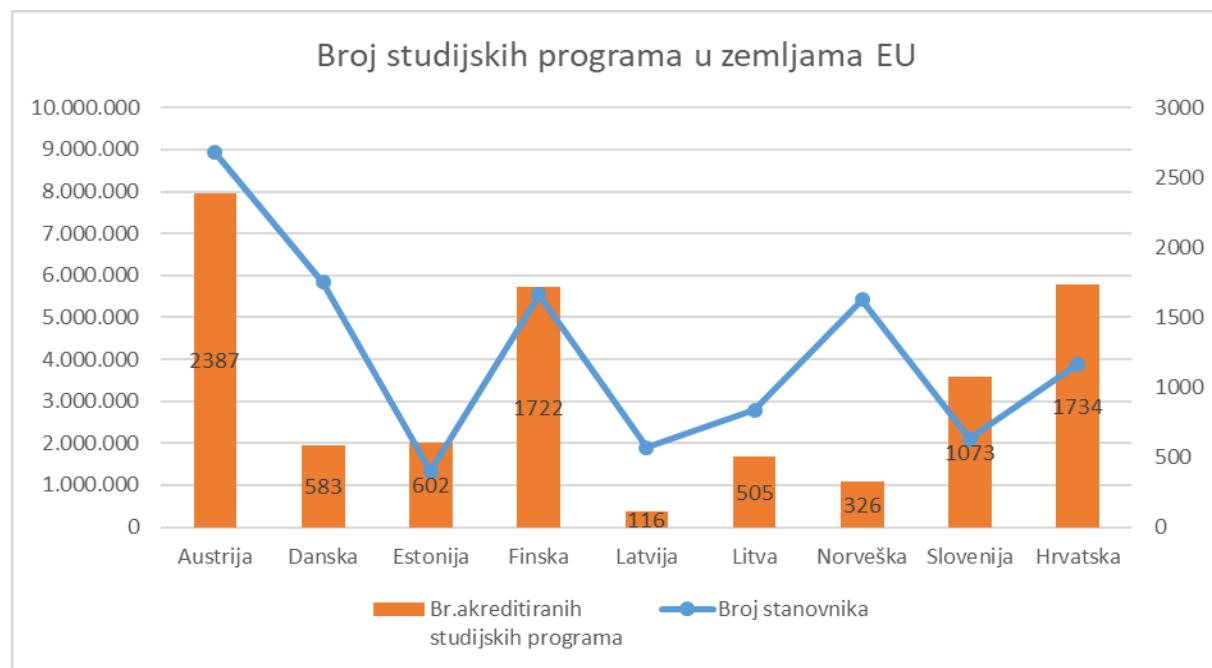
Veleučiliše ne ulaže dovoljan napor u suradnju s gospodarstvom, osim kontinuiranog potpisivanja općih sporazuma i partnerstva na projektima drugih ustanova i udruga. **Gospodarsko vijeće nije dovoljno uključeno u unaprjeđivanje SOK-a.** Veleučiliše trenutno nije nositelj nijednog projekta, a projekt Inovacijskog središta nije revidiran, ni realiziran.

Nužno je, u što skorijem roku, **intenzivirati suradnju s gospodarskim subjektima u smislu realizacije potpisanih sporazuma i iste uključiti u poboljšanje kvalitete nastavnog procesa, dok projekt Inovacijskog središta treba revidirati, svesti na ostvarive okvire i odraditi pripremu za realizaciju istoga.**

5. STUDIJSKI PROGRAMI

5.1. Analiza stanja

Iz analize stanja⁷ koju je provelo Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) prije stavljanja Prijedloga novoga *Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* u proceduru, razvidno je kako u Republici Hrvatskoj postoji preko 1.700 akreditiranih studijskih programa. Usporedbom s akreditiranim studijskim programima na visokim učilištima u Europi, radi se o jako velikom broju. Primjerice, Austrija na 8.932.664 stanovnika bilježi 2.387 akreditiranih studijskih programa, dok Republika Hrvatska sa samo 3.888.529 bilježi broj od 1.734 akreditiranih studijskih programa (Dijagram 2).



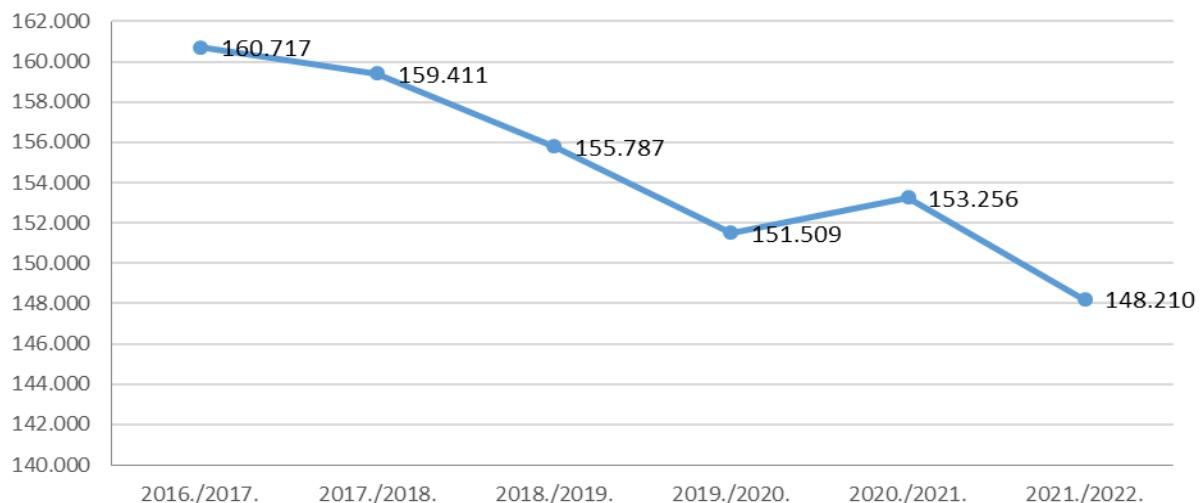
Dijagram 2: *Broj studijskih programa u zemljama Evropske unije u odnosu na broj stanovnika*, Izvor: Vlada RH, vlada.gov.hr, sjednice (28. srpnja 2022.), *Nacrt prijedloga zakona o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti*

S obzirom na toliki broj studijskih programa i paralelno smanjenje broja studenata (ukupan broj studenata na javnim visokim učilištima od akademske godine 2016./2017. do 2021./2022. smanjio se za 12.507 studenata (Dijagram 3), a broj studenata upisanih prvi puta na prvu godinu integriranog prediplomskog i diplomskog te prediplomskog studija smanjio se za 3.869 studenta (Dijagram 4)), **potrebno je itekako povesti računa o stvarnim potrebama tržišta te, uzimajući to u obzir, o vrstama studijskih programa.**

⁷ v. vlada.gov.hr, sjednice (28.srpnja 2022.), *Nacrt prijedloga zakona o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti*

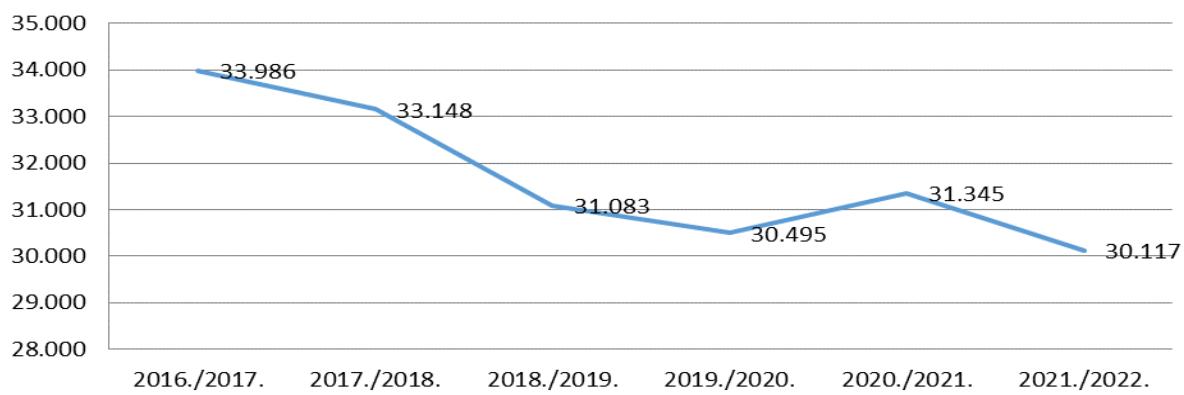
Glede izmjene i dopune postojećih studijskih programa cilj je uspostaviti interne procedure za praćenje novih znanstvenih spoznaja i promjena na tržištu rada, analizu opravdanosti izmjena i dopuna studijskih programa te njihovo provođenje uz uključivanje gospodarstvenika i vanjskih stručnjaka po potrebi.

Broj studenata na javnim visokim učilištima



Dijagram 3: *Broj studenata na javnim visokim učilištima od 2016./2017. do 2021./2022.* Izvor: Vlada RH, vlada.gov.hr, sjednice (28. srpnja 2022.), *Nacrt prijedloga zakona o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti*

Broj studenata upisanih prvi put na 1. godinu integriranog prediplomskog i diplomskog te prediplomskog studija na javnim visokim učilištima



Dijagram 4: *Broj studenata upisanih prvi puta na 1. godinu integriranog prediplomskog i diplomskog te prediplomskog studija na javnim visokim učilištima od 2016./2017. do 2021./2022.* Izvor: Vlada RH, vlada.gov.hr, sjednice (28.srpnja 2022.), *Nacrt prijedloga zakona o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti*

5.2. Analiza tržišta rada Šibensko-kninske županije

Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja za 2023. godinu⁸ nastale analizom potreba tržišta rada, posebice dio koji se odnosi na Šibensko-kninsku županiju (ŠKŽ), pokazuju da Veleučilište trenutno ne obrazuje deficitarne kadrove, što se odražava kako na broj aktivnih studenata, tako i na zapošljivost onih koji su završili studij:

Područje Šibensko-kninske županije

<p>Obrazovni programi u kojima treba povećati broj upisanih i stipendiranih učenika ili studenata - Stručni studij:</p> <ul style="list-style-type: none">• SESTRINSTVO <p>Obrazovni programi u kojima treba povećati broj upisanih i stipendiranih učenika ili studenata - Sveučilišni studij:</p> <ul style="list-style-type: none">• MEDICINA• SOCIJALNI RAD• FARMACIJA (*FITOFARMACIJA)• LOGOPEDIJA• EDUKACIJSKA REHABILITACIJA• RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE• PSIHOLOGIJA• ELEKTROTEHNIKA• RAČUNARSTVO	<p>Obrazovni programi u kojima treba smanjiti broj upisanih i stipendiranih učenika ili studenata - Stručni studij:</p> <ul style="list-style-type: none">• TURISTIČKI MENADŽMENT• CESTOVNI PROMET• POŠTANSKI PROMET• UPRAVNI STUDIJ <p>Obrazovni programi u kojima treba smanjiti broj upisanih i stipendiranih učenika ili studenata - Sveučilišni studij:</p> <ul style="list-style-type: none">• EKONOMIJA
---	--

⁸v. *Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja* , dostupno na: <https://www.studij.hr/analiza-potreba-trzista-rada>

- **STROJARSTVO**
- **MATEMATIKA, NASTAVNIČKI SMJER**
- **FIZIKA, NASTAVNIČKI SMJER**
- **INFORMATIKA, NASTAVNIČKI SMJER**
- **ARHITEKTURA**
- **GRAĐEVINARSTVO**
- **PEDAGOGLIJA**

***Istaknuti su studijski smjerovi prema kojima bi Veleučilište u budućnosti moglo ići.**

Tablica 2: Obrazovni programi na području ŠKŽ-a kojima treba povećati ili smanjiti kvote s obzirom na analizu tržišta rada. Izvor: <https://www.studij.hr/analiza-potreba-trzista-rada>

No, prethodna analiza tržišta rada ŠKŽ-a ne uzima u obzir novu poljoprivrednu politiku EU-a po kojoj budućnost predstavljaju održiva zanimanja. Budući da Europska komisija do kraja desetljeća u održivost planira uložiti čak milijardu eura, znači da ćemo već u idućih nekoliko godina imati puno novih prilika za razvoj održivih karijera koje se tiču očuvanja okoliša i ublažavanja klimatskih promjena.⁹

Svaka kriza je ujedno i prilika. Kako su samodostatnost hrane i zelena energija postali pitanje od strateškog značenja za sve države EU-a, postojeći i novi stručni studiji Veleučilišta (**osobito iz područja biotehnologije**) itekako se mogu uklopiti u tu priču te iznjedriti kompetentne stručnjake koji će stečena znanja i vještine ugraditi u održivu budućnost Europe i svijeta.

⁹ v. *Zanimanja budućnosti*, <https://www.srednja.hr/matura/zanimanja-buducnosti-ovi-su-studiji-u-industrijama-s-ogromnim-potencijalom-za-razvoj/>

5.3. Prijedlozi novih studijskih programa

Prije uvođenja novih studijskih programa, potrebno je povesti računa o postojećima. Glede toga, Veleučilište je već poduzelo nekoliko koraka:

- Krajem 2022. izrađen je elaborat novoga, integriranoga prijediplomskog stručnog studija Poljoprivrede krša po pravilima HKO-a. Radi se o studiju koji će obuhvatiti temeljna znanja iz područja opće poljoprivrede (biljne i stočarske proizvodnje) te ostaviti studentima mogućnost izbora grupe nastavnih predmeta (modula) u specifičnim područjima poljoprivrede na završnoj godini studija. Ovakav inovativni, modularni koncept studija studentima će omogućiti lakše prilagođavanje različitim specifičnim poslovima u području poljoprivrede, povećati njihovu konkurentnost na tržištu rada te im stvoriti preduvjete za daljnje usavršavanje u bilo kojem specifičnom području poljoprivrede.
- U veljači ove godine izmijenjen je studijski program Stručnog diplomskog studija *Ekonomski i normativni okvir poduzetništva* sukladno recenzijama iz 2019. godine i tematskom području studija. U programu prijediplomskog studija *Trgovinsko poslovanje s poduzetništvom* nije bilo većih izmjena.

Iz gornjeg teksta, razvidno je kako bi bilo poželjno **omogućiti studentima Poljoprivrede krša i Prehrambene tehnologije upis na diplomski studij na matičnoj ustanovi**, čime bismo ih zadržali u Kninu i na Veleučilištu najmanje 5 godina, a ne 3 kao dosad. Osim toga, time bismo osigurali i duži boravak studenata u Studentskom domu.

U tom smislu, a sukladno trendovima na tržištu i Zajedničkoj poljoprivrednoj politici EU-a (ZPP EU) za razdoblje od 2023.-2027. godine, potrebno je pokrenuti inicijativu izrade **studijskog programa diplomske studije** koji bi išao u smjeru **digitalizacije** u poljoprivredno-prehrambenim sustavima.

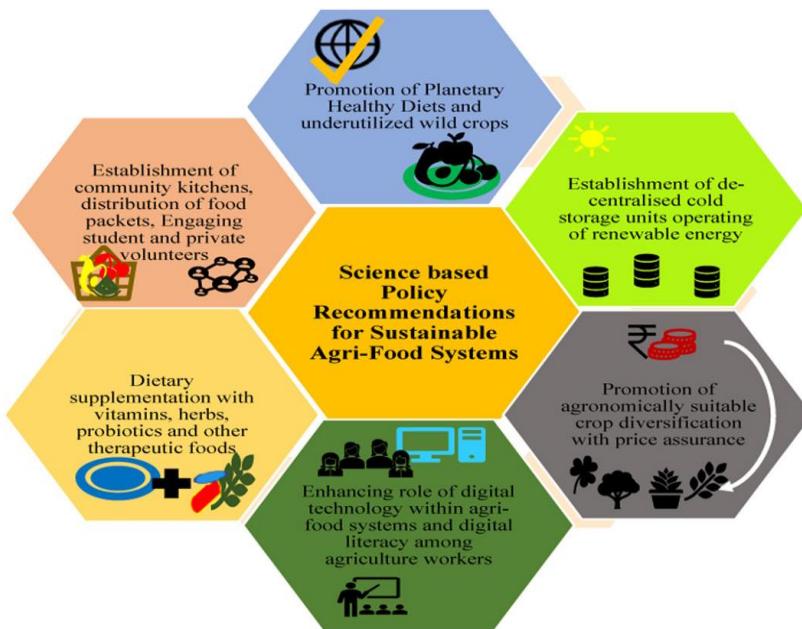
Naime, „Europska komisija je u svibnju 2020. predstavila strategiju 'od polja do stola' kao jednu od ključnih mjera u okviru *Europskog zelenog plana*. Strategijom se namjerava preusmjeriti postojeći prehrambeni sustav EU-a prema održivom modelu i doprinijeti postizanju klimatske neutralnosti do 2050. Uzimajući u obzir sigurnost hrane i sigurnost opskrbe hranom kao prioritete, glavni su ciljevi strategije:

- osigurati dostačnu, cjenovno pristupačnu i hranjivu hranu unutar granica mogućnosti planeta
- prepoloviti upotrebu pesticida i gnojiva te prodaju antimikrobnih sredstava
- povećati količinu zemljišta namijenjenog za ekološku poljoprivrodu
- promicati održiviju potrošnju hrane i zdravu prehranu
- smanjiti gubitak i rasipanje hrane
- suzbiti prijevare povezane s hranom u lancu opskrbe
- poboljšati dobrobit životinja
- 50 % manje pesticida u upotrebi do 2030.

Prijelazom na ekološki prihvatljiviji prehrambeni sustav stvorit će se nove poslovne prilike koje će imati pozitivan učinak na prihode subjekata u poljoprivredno-prehrambenom sektoru. Održiviji prehrambeni sustav pomoći će i u zaštiti prirode i bioraznolikosti Europe. Strategija 'od polja do stola' usklađena je sa *Strategijom EU-a za bioraznolikost do 2030.*¹⁰

Kako su ključni ciljevi zajedničke poljoprivredne politike EU-a **osuvremenjivanje poljoprivrede razvojem održivijih poljoprivrednih praksi, zaštita prirode i borba protiv klimatskih promjena, nužno je posvetiti pozornost učinkovitosti poljoprivredno-prehrambenih sustava proizvodnje, pri čemu digitalizacija ima ključnu ulogu.** Slika 8 prikazuje kako glavni akteri na različite načine doprinose digitalizaciji poljoprivredno-prehrambenih sustava te ukazuje na prednosti digitalizacije. Budući da takav poljoprivredno-prehrambeni sustav uključuje proizvodnju i preradu hrane, brigu o zdravstvenoj ispravnosti/sigurnosti te pakiranje, distribuciju i prodaju proizvoda, poduzetničke aktivnosti, kao i upravljanje informacijama, jasno je da Veleučilište ima prostorne i kadrovske kapacitete za izradu diplomskog studijskog programa koji bi uključivao područja poljoprivrede i prehrambene industrije s naglaskom na digitalizaciju poljoprivredno-prehrambenih sustava, odnosno da bi se u takav studijski program mogli uključiti nastavnici sa svih odjela.

¹⁰ Tekst preuzet od: EK, Strategija *od polja do stola*, <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/from-farm-to-fork/>



Slika 9: *Politika održivosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda*, Izvor: Priyadarshini, P at al. (2021), Agri-food systems in India: Concerns and policy recommendations for building resilience in post COVID-19 pandemic times, Global Food Security, Volume 29, <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100537>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221191242100047X>)

Sličan studij već postoji na području Republike Hrvatske. To je diplomski studij *Digitalna poljoprivreda* na engleskom jeziku koji zajednički provode Fakultet agrobiotehničkih znanosti i Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija iz Osijeka uz sudjelovanje predavača iz inozemstva.

Drugi sličan studij koji obuhvaća područje poljoprivrede i prehrambene tehnologije s naglaskom na digitalizaciju je *Diplomski studij agro-prehrambene tehnologije* Sveučilišta Lincoln, u Velikoj Britaniji. Studij se temelji na holističkom, sveobuhvatnom pristupu, 'od farme do stola', imajući u vidu potrebu za optimizacijom učinka i najboljim osiguranjem/kontrolom prehrambenih proizvoda. Programski moduli temelje se na naprednoj proizvodnji hrane i digitalizaciji te sigurnosti hrane.

Stupanjem na snagu novoga Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Veleučilište više nije u mogućnosti upisivati studente bez položenoga ispita Državne mature na prijediplomske i diplomske stručne studije, što će se zasigurno negativno odraziti na konačan broj studenata. Međutim, Zakon dopušta mogućnost upisa studenata bez državne mature na *kratki stručni studij* prema kriterijima koje donosi visoko učilište. Takav studij „traje od dvije do dvije i pol godine, a njegovim završetkom stječe se od 120 do 150 ECTS bodova. Završetkom ovog studija stječe se stručni naziv *stručni pristupnik/pristupnica* uz

naznaku struke.¹¹ Budući da se kratki stručni studiji ne spominju u novome Statutu Veleučilišta od 6. travnja 2023. godine, isti je potrebno izmijeniti u tom dijelu, odnosno dopuniti čl.5. (st.1) sukladno čl. 57 i 63 *Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti*.

U nastavku se daju prijedlozi za uvođenje novih diplomskih stručnih studija i kratkih stručnih studija koje bi trebalo razraditi vodeći računa o stručnim aspektima i pravilima HKO-a. Na Veleučilištu postoji stručno povjerenstvo educirano za izradu studijskih programa po metodologiji HKO-a koje je izradilo novi studijski program Poljoprivrede krša. Isto povjerenstvo može biti od velike pomoći pri izradi novih studijskih programa te provesti edukaciju ostalih zaposlenika u suradničkim i nastavnim zvanjima. Također je bitno naglasiti kako Veleučilište ima većinu potrebnih kadrova i resursa za izradu i izvođenje predloženih studijskih programa.

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ AGRARNA BIOEKONOMIJA

Prijelaz s klasične poljoprivredne djelatnosti na održivu poljoprivredu složen je proces koji zahtijeva sustavan pristup i kvalitetno upravljanje prirodnim resursima. Za uspješno suočavanje s ovim izazovima, poljoprivredi, šumarstvu i prehrambenoj tehnologiji potrebni su novi poslovni modeli i vještine kako bi se poboljšalo upravljanje resursima i razumijevanje novih tehnologija primjenjivih u tom području.

U središtu nove poljoprivredno-prehrambene politike EU-a je „zeleno“ gospodarstvo, odnosno samoodrživo *kružno biogospodarstvo*, utemeljeno na kružnoj proizvodnji i obnovljivim izvorima. Stoga raste potreba za stručnjacima čije su kompetencije izravno ili neizravno vezane uz agroekonomiju u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji i prehrambenoj industriji.

Povezivanjem različitih sudionika u lancu vrijednosti i korištenjem novog modela kružnog gospodarstva, *bioekonomija* omogućuje rješavanje mnogih izazova s kojima se poljoprivreda i prehrambena industrija suočavaju.¹² U poljoprivrednoj strategiji Europske unije,

¹¹ Preuzeto s : Kozina K. (2021.), *Što su stručni studiji i kako se razlikuju od sveučilišnih ?*, <https://studentski.hr/studenti/vijesti/sto-su-strucni-studiji-i-kako-se-razlikuju-od-sveucilisnih>

¹² v. *Sustainability Digitalization Bioeconomy in Agriculture*. Dostupno na: <https://www.erasmus-fields.eu/home-2/>

bioekonomija se definira kao „inovativno gospodarstvo s niskom razinom emisija, koje osigurava održivost poljoprivrede i ribarstva, sigurnost opskrbe hranom i održivo korištenje obnovljivih bioloških resursa u industriji uz istovremenu zaštitu bioraznolikosti i okoliša.“¹³ Budući da je dinarsko područje biser bioraznolikosti, a krška područja imaju i specifične agroekološke uvjete bavljenja poljoprivredom i proizvodnjom hrane, Veleučilište treba iskoristiti priliku za uvođenjem novih diplomskih studija orientiranih upravo na bioekonomiju. Jedan od njih je diplomska studij *Agrarne bioekonomije*, s ciljem obrazovanja kompetentnih stručnjaka koji će znati upravljati procesima, proizvodima i uslugama u poljoprivredno-prehrambenoj industriji sa što manjim gubicima, odnosno maksimalno iskoristiti biljne i životinjske resurse te se fokusirati na učinkovito korištenje biogenih materijala uz pomoć inovacija.¹⁴

Prvotna intencija ovoga studijskog programa je omogućiti studentima Poljoprivrede krša i Prehrambene tehnologije upis stručnog diplomskog studija i nastavak obrazovanja na matičnoj ustanovi. No, ovime bismo i studentima Trgovinskog poslovanja omogućili dodatni izbor za upis stručnog diplomskog studija. Na donjoj slici prikazana je kratka shema studijskog programa, uz područja koja bi isti trebao obuhvatiti. Dakako, o detaljima i izradi elaborata po metodologiji HKO-a odlučivalo bi stručno povjerenstvo.

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ: AGRARNA BIOEKONOMIJA

TRAJANJE: 2 godine, 4 semestra

ECTS:120

STRUČNI NAZIV: magistar agrarne bioekonomije (mag.ing.agr.) ili tražiti upis u HKO za *mag.agr.oec.*¹⁵

¹³ v. *Bioekonomija*. Dostupno na: <https://she.hr/upoznajte-termin-bioekonomija/>

¹⁴ v. *Bioeconomy*. Dostupno na: IAK, Agrar Consulting, <https://www.iakleipzig.de/en/services/international-cooperation/bioeconomy>

¹⁵ Upisi u Registar HKO-a, dostupno na: <http://www.kvalifikacije.hr/hr/registar-hko/obrasci>



Slika 10: Idejni prijedlog stručnog diplomskog studija *Agrarna bioekonomija*. Izvor: vlastita izrada.

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ ENOGASTRONOMIJA KRŠA

Hrvatska je jedna od europskih zemalja koje se odlikuju kako velikom bioraznolikošću, tako i bogatstvom enogastronomске ponude. *Enogastronomija* podrazumijeva sljubljivanje hrane i vina, vodeći računa o značajkama poput arome, okusa, teksture, težine, intenziteta, slatkoće i kiselosti. Geostrateški položaj i povijesna kretanja uvelike su utjecali na kulurološke specifičnosti i razlike u razvoju hrvatskih regija koje su dovele do toga da se u današnjoj enogastronomskoj ponudi Hrvatske na najbolji način isprepliću srednjoeuropska, mediteranska i orijentalna kuhinja s dragocjenom baštinom hrvatske pučke kuhinje ovisno o potencijalima pojedinih regija. Jedan od trendova globalnog turizma u kojem se bilježi kontinuirani rast potražnje je upravo enogastronomski doživljaj pojedinih turističkih regija, odnosno njihova tradicijska kuhinja i vinska ponuda. Zahvaljujući prirodnim bogatstvima, poglavito vodnim potencijalima krških krajeva Hrvatske, kao i specifičnostima krških polja i

vinograda te različitim kulturno-povijesnim utjecajima, gastronomска ponuda naših krških krajeva poput Dalmacije, Like, Primorja i Istre vrlo je raznolika. U pravilu, krškim prostorima smatraju se ukupne površine svih primorskih županija (Istarska, Primorsko-goranska, Ličko-senjska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska) te manji izolirani kompleksi Sisačko-moslavačke, Zagrebačke i Karlovačke županije poput Samoborske gore, Zagrebačke gore, Papuka i sl.¹⁶

Sastav tla, klimatski uvjeti i tehnološki postupci uvelike utječu na kulinarsku tradiciju te aromatski potencijal vina, pri čemu se krška područja izdvajaju kao oaze tradicionalnog ribarstva, uzgoja biljaka i životinja te proizvodnje hrane. Zahvaljujući tome i činjenici da se najveći dio turizma u Hrvatskoj odvija upravo u području krških krajeva, njihova enogastronomija postaje jednom od najvažnijih sastavnica naše turističke ponude. Vodeći računa o potrebama tržišta rada (jer udio turizma u hrvatskom BDP-u iznosi čak **18 %** što je ujedno i najveći udio u EU¹⁷), uvođenjem diplomskog studija *Enogastronomije krša* koji bi obrazovao stručnjake sposobljene kako za proizvodnju hrane, tako i za upravljanje turističkim ugostiteljstvom krških krajeva, uvelike bismo pokrili potrebe tržišta za stručnim kadrom ovoga profila i povećali zapošljivost naših studenata nakon završetka studija.

Sličan stručni studij, ali prijediplomski, izvodi se na Fakultetu turizma i ruralnog razvoja u Požegi pod nazivom *Stručni prijediplomski studij Enogastronomija*. Prema anketi koju su oni proveli među gospodarstvenicima, vlasnicima hotela, restorana i OPG-ova na Jadranu i na kontinentu prije uvođenja studija, više od 70 posto ispitanika izjavilo je „potrebu za ovakvim tipom menadžera hrane i pića, voditelja restorana i hotela, dakle za osobama koje će znati istodobno znati proizvesti hranu, kreirati jelovnike i upravljati prijemom gostiju.“¹⁸

Osim ovoga studija, u Hrvatskoj postoji još nekolicina studijskih programa koji uključuju gastronomiju, ali ne i enogastronomiju. Razlika je u tome što se kod ovih studija radi o dominantno ekonomskim i marketinškim kolegijima, odnosno spadaju u područje društvenih znanosti, dok Požega izvodi studij iz STEM-područja, gdje studenti stječu zvanje stručnog prvostupnika inženjera prehrambene tehnologije, smjer enogastronomija.

¹⁶v. *Krš u Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://geografija.hr/rasirenost-krsa-u-hrvatskoj/>

¹⁷ v. *Udio turizma u BDP-u Hrvatske*. Dostupno na: <https://mimladi.hr/2022/08/04/koliki-je-udio-turizma-u-bdp-u-hrvatske-i-koliko-je-to-odrzivo/>

¹⁸ v. *Studij Enogastronomije u Požegi*. <https://www.vecernji.hr/vijesti/jedinstven-studij-u-pozegi-studenti-ce-nauciti-kreirati-jelovnike-ali-i-proizvoditi-hranu-1494159>

Diplomski studij enogastronomije, s naglaskom na enogastronomiske potencijale krša i STEM-područje, bio bi dobar izbor studentima Poljoprivrede krša i Prehrambene tehnologije Veleučilišta „Marko Marulić“ za nastavak obrazovanja na matičnoj ustanovi. Osim toga, vjerojatno bismo privukli i određeni broj studenata koji su u Požegi završili prijediplomski stručni studij opće enogastronomije, a ondje nemaju mogućnost nastavka obrazovanja u ovom specifičnom području struke te studente s drugih ustanova koji bi se htjeli isprofilirati u području enogastronomije krša. S obzirom na trenutne potrebe tržišta rada, zapošljivost stručnjaka ovoga profila zasigurno bi bila visoka.

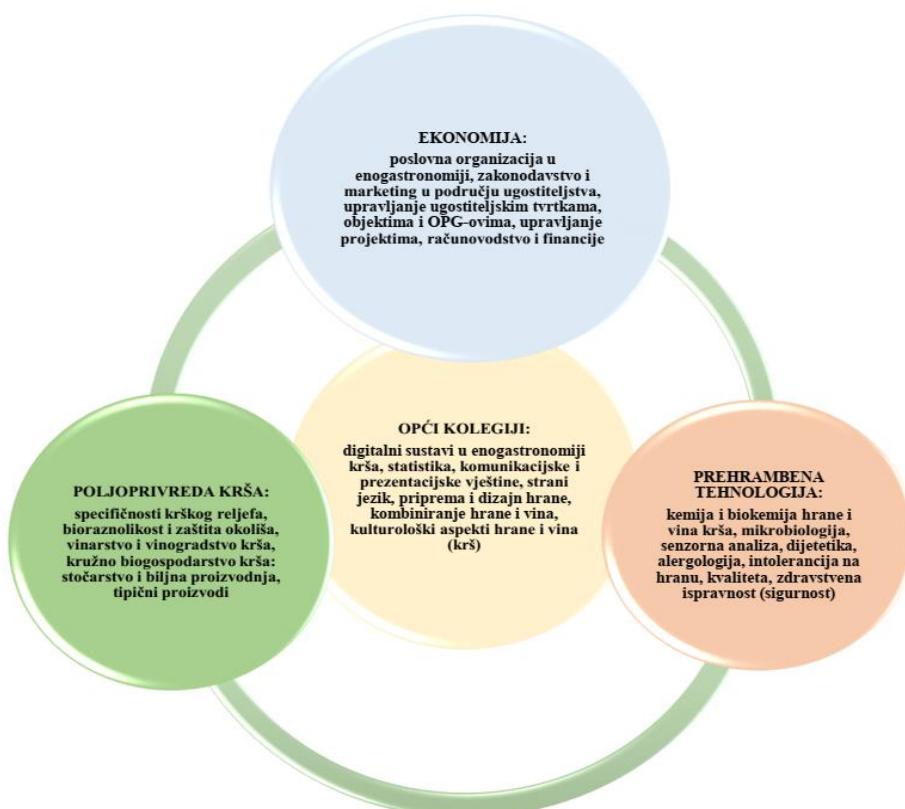
U nastavku je prikazana kratka shema stručnog diplomskega studija *Enogastronomija krša*, koji bi trebalo izraditi po metodologiji HKO-a i sukladno prijedlozima stručnjaka iz područja prehrambene tehnologije, poljoprivrede krša i ekonomije.

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ: ENOGASTRONOMIJA KRŠA

TRAJANJE: 2 godine, 4 semestra

ECTS:120

STRUČNI NAZIV: magistar inženjer prehrambenog inženjerstva, smjer enogastronomija krša (mag. ing. techn. aliment.)



Slika 11: Idejni prijedlog stručnog diplomskega studija *Enogastronomija krša*. Izvor: vlastita izrada.

KRATKI STRUČNI STUDIJ *ENOGASTRONOMIJA KRŠA*

TRAJANJE: 2 -2,5 godine, 4-5 semestara

ECTS:120-150

STRUČNI NAZIV: stručni pristupnik/pristupnica enogastronomije krša
(pristup.tech.aliment.)

Za razliku od diplomskog studija, kratki stručni studij *enogastronomije krša* uključivao bi temeljne predmete PK, PT i TPP-a, ali bi fokus više bio na praktičnim pitanjima poput povezanosti ugostiteljstva i turizma te organizacije i poslovanja pri pripremi i posluživanju hrane i vina krša, nabave i zaliha i slično.

KRATKI STRUČNI STUDIJ *DIGITALNI MARKETING*

TRAJANJE: 2 -2,5 godine, 4-5 semestara

ECTS:120-150

STRUČNI NAZIV: stručni pristupnik/pristupnica digitalnog marketinga

Ovaj kratki stručni studij namijenjen je kandidatima koji bi se htjeli usavršiti u području internetskog marketinga i brendiranja te ovladati alatima koji omogućuju uspješan internetski marketing. Radi se o interdisciplinarnom kratkom studiju koji bi se temeljio na računarstvu, marketingu i upravljanju cyber-sigurnošću.

KRATKI STRUČNI STUDIJ *ODNOSI S JAVNOŠĆU*

TRAJANJE: 2 -2,5 godine, 4-5 semestara

ECTS:120-150

STRUČNI NAZIV: stručni pristupnik/pristupnica odnosa s javnošću

Kratki stručni studij odnosa s javnošću namijenjen je kandidatima koji bi željeli usavršiti komunikacijske i prezentacijske vještine te steći temeljna znanja o javnoj komunikaciji, medijima i upravljanju reputacijom. Cilj je osposobljavanje za izradu i upravljanje komunikacijskom strategijom organizacije, što je iznimno važno u današnjem poslovnom svijetu.

KRATKI STRUČNI STUDIJ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

TRAJANJE: 2 -2,5 godine, 4-5 semestara

ECTS:120-150

STRUČNI NAZIV: stručni pristupnik/pristupnica upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudski kapital je najvažniji *kapital* suvremenih poslovnih organizacija pa je iznimno važno znati njime adekvatno upravljati. Ovaj kratki stručni studij namijenjen je kandidatima koji žele steći znanja i vještine suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima u smislu privlačenja i odabira kandidata, upravljanja radnim učinkom i radnim odnosima, adekvatnog poslovnog komuniciranja i slično. Stručnjaci ovoga profila iznimno su traženi na tržištu rada.

Budući da se kratki stručni studiji zasad izvode samo u Puli i u Sisku, zahtjevi tržišta za obrazovanjem usko-specijaliziranih stručnjaka u pojedinim područjima zasigurno nisu ispunjeni. Treba ispitati i mogućnost dogovora oko osnivanja združenih kratkih studija u suradnji s ustanovama iz sustava. Zajednička korist bi bila višestruka: povećanje broja studenata, suradnja nastavnog i nenastavnog osoblja, širi raspon mogućnosti obavljanja prakse.

5.3.1. Studiji na engleskom jeziku

Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) objavila je početkom prosinca 2019. godine preglednik studijskih programa u Republici Hrvatskoj koji se u cijelosti izvode na engleskom ili drugom stranom jeziku. Cilj toga je osvještavanje važnosti internacionalizacije visokog obrazovanja i promociji Hrvatske kao visokoobrazovne destinacije. Sukladno tome, tijekom 2019. i 2020. godine Agencija je provela ciklus seminara za visoka učilišta posvećenih internacionalizaciji i temama poput privlačenja stranih studenata, organiziranja i izvođenja združenih studija, prednosti uključivanja u saveze europskih sveučilišta i slično. (AZVO, 2019.)¹⁹

¹⁹ v. https://www.azvo.hr/images/stories/Iz_mediya/Priop%C4%87enje_-_Objavljen_preglednik_studijskih_programa_na_stranom_jeziku_3.12.2019.pdf

Od ukupno 58 programa na stranom jeziku, 56 ih se izvodi na engleskom jeziku, 1 na engleskom, njemačkom, francuskom i talijanskom i 1 na njemačkom jeziku. Jedino veleučilište koje ima čak 5 studijskih programa na engleskom jeziku je „Aspira“.²⁰

Iz navedenog preglednika AZVO-a razvidno je kako su sveučilišta u Hrvatskoj ipak prepoznala važnost izvođenja studijskih programa na engleskom jeziku koji je postao *lingua franca* suvremenog poslovnog svijeta, znanosti i obrazovanja. Izvođenjem studija na engleskom jeziku omoguće se veća dolaznost stranih studenata te nastavnog i nenastavnog osoblja u okviru programa Erasmus, pozitivno se utječe na konačni broj upisanih studenata te na zapošljivost nakon završetka studija. Stoga bi Veleučilište u budućnosti trebalo ići u tom smjeru: **povećati satnicu engleskog jezika na pojedinim studijima, omogućiti zaposlenicima edukacije iz područja engleskog jezika, poticati uvođenje stručne literature na engleskom jeziku te razmisliti o uvođenju drugih stranih jezika.**

5.3.2. Online studiji

Napredak tehnologije utjecao je na svaki aspekt života, od svakodnevnih aktivnosti, poslovanja, komunikacije i razmjene informacija sve do obrazovanja. Tako je i visoko obrazovanje postalo dostupno i **ONLINE**, omogućujući ambicioznim pojedincima istodobni angažman u više područja. Prednosti online studiranja su: ušteda novca i vremena, mogućnost samostalnog kreiranja rasporeda i niže školarine, dok su nedostaci: potreba za velikom samodisciplinom, smanjen osjećaj odgovornosti i nepotpuno iskustvo studiranja. U svakom slučaju, uslijed suvremenog načina života, online studiranje nudi niz prednosti koje bi mnogima odgovarale.

Zbog dobre tehnološke i informacijske opremljenosti te činjenice da se nastavno osoblje educiralo za provođenje online nastave tijekom korona-krize, Veleučilište je u mogućnosti uvesti i provoditi online studije, što bi zasigurno pozitivno utjecalo na rast broja upisanih studenata.

5.3.3. Združeni studiji

Nove obrazovne politike EU-a potiču internacionalizaciju visokog obrazovanja pa **združeni studiji postaju jedan od nosivih stupova prekogranične suradnje i nacionalnih interesa u**

²⁰ v. <https://www.azvo.hr/hr/studies-in-foreign-languages>

visokom obrazovanju. Ministarstvo znanosti i obrazovanja uvelike potiče visoka učilišta na umrežavanje s ustanovama na području EU-a sa sljedećim ciljevima: povećanje mobilnosti, korištenje inovativnih pedagoških metoda, povezivanje obrazovanja i istraživanja, osmišljavanje i izvođenje zajedničkih (europskih) programa, povezivanje upravljačkih struktura, poticanje automatskog priznavanja kvalifikacija, učenje jezika te korištenje EU studentske kartice.²¹

Imajući na umu prethodno navedene činjenice, **jasno je kako se Veleučilište u skorijoj budućnosti treba okrenuti pripremi i provedbi združenih studija s ustanovama iz zemlje i inozemstva**, čime bismo adekvatno odgovorili na niz izazova s kojima se posljednjih godina suočavamo, poput smanjenja broja studenata, nedostatka vlastitog kadra, preopterećenosti nastavnika, nedovoljnog broja projekata, smanjenog interesa u smislu mobilnosti.

Na temelju prethodno navedenoga, jasno je kako su ciljevi Veleučilišta vezani za budućnost sljedeći: **novi studijski programi, koji će se moći izvoditi i u online obliku te na engleskom jeziku, i ustrojavanje združenih studija s ustanovama iz zemlje i inozemstva.** **Zadatak Uprave Veleučilišta u sljedećem mandatu je stvaranje preduvjeta za realizaciju gore navedenih ciljeva.**

²¹ v. *Internacionalizacija visokog obrazovanja*. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/internacionalizacija-visokog-obrazovanja/159>

6. PROSTORNI KAPACITETI I OPREMA

Od svog osnivanja do danas, Veleučilište kontinuirano ulaže u poboljšanje prostornih kapaciteta i opreme. Studentima i zaposlenicima omogućuje se istraživački rad u suvremeno opremljenim laboratorijima, dok moderne videokonferencijske i multimedijalne dvorane i učionice čine ugodnu sredinu za održavanje nastave. U neposrednoj blizini Veleučilišta nalazi se i suvremeno opremljen studentski dom „Fra Lujo Marun“ s jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama i zajedničkim prostorima za druženje studenata u potpunosti opremljenim za ugodan boravak.²² Ono što Studentskom domu trenutno nedostaje, a o čemu treba žurno povesti računa s obzirom na mikroklimu kninskog područja, je optimalno rješenje za klimatizaciju zgrade B (u funkcionalnom i estetskom smislu).

Osim Studentskog doma „Fra Lujo Marun“, u istome prostoru nalazi se i istoimeni hostel te apartmani i studio-apartmani, čime Veleučilište ispunjava svoju tržišnu orijentaciju.

Međutim, prostor zgrade Veleučilišta zahtijeva dodatna ulaganja u smislu energetske učinkovitosti i vizualnog dojma te prenamjene određenog broja prostorija te u tom smjeru treba djelovati u suradnji s Gradom Kninom u čijem se vlasništvu zgrada nalazi. Ponajprije, kao ustanova imamo jedan veliki nedostatak, a to je činjenica da je osobama s invaliditetom u potpunosti onemogućen pristup u zgradu Veleučilišta. To nam, kao ustanovi iz sustava visokog obrazovanja koja bi trebala naglašavati društvenu osjetljivost u svakom pogledu, ne služi na čast. Problem je moguće riješiti ugradnjom dizala s prednje ili stražnje strane zgrade ili ugradnjom koso podiznih sklopivih platformi i rampi za svladavanje visine. U dizalu bi trebale postojati i tipke otisnute Brailleovim pismom zbog potreba slijepih i slabovidnih osoba. Posebice upada u oči činjenica da je zgrada Studentskog doma u potpunosti prilagođena osobama s invaliditetom, za razliku od zgrade Veleučilišta.

Na donjim slikama je prikaz rješenja pristupa osobama s invaliditetom u zgradu Sveučilišta u Zadru, koja je u arhitektonskom smislu slična zgradi Veleučilišta.

²² v. Brošura Veleučilišta „Marko Marulić“ 2018. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/o-nama/1.html>



Slike 12-15: Rješenja za pristup osobama s invaliditetom u zgradu Sveučilišta u Zadru (Preuzeto sa službene web-stranice Sveučilišta u Zadru: <http://www.unizd.hr/studentisinvaliditetom/prostorna-pristupacnost>)

Budući da je osiguravanje pristupačnosti osobama s invaliditetom jedan od prioritetnih aspekata politike EU-a, Ministarstvo hrvatskih branitelja na godišnjoj razini objavljuje javni poziv za sufinanciranje projekata rješavanja pristupačnosti objektima osoba s invaliditetom sredstvima Državnog proračuna Republike Hrvatske na području Republike Hrvatske. Zahtjev za sufinanciranje prilagodbe mogu podnijeti jedinice lokalne i regionalne samouprave koje: *djeluju na području RH, provode djelatnosti usmjerenе potrebama zajednice, zahtjev podnose za prilagodbu postojećih objekata.*²³

²³ v. *Sufinanciranje projekata*, Ministarstvo hrvatskih branitelja. Dostupno na: <https://branitelji.gov.hr/ministarstvu-15/javne-rasprave/javni-pozivi/aktualni-javni-pozivi/919>



objavljuje

JAVNI POZIV

za sufinanciranje projekata pristupačnosti objektima osoba s invaliditetom
sredstvima Državnog proračuna Republike Hrvatske
u 2023. godini na području Republike Hrvatske

I.
Na temelju članka 52. Zakona o sustavu državne uprave (NN 66/19), članka 169. stavka 1. točka e) Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članomina njihovih obitelji (NN 121/17, 98/19, 84/21), Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2023. godinu i projekcije za 2024. i 2025. godinu (NN 121/17, 98/19, 84/21), Odredbi o definiciji pojma "osoba s invaliditetom" u smislu Zakona o pristupačnosti objektima udrugama Državnog proračuna Republike Hrvatske za 2023. godinu (KLASA: 004-01/23-03/1, URBROJ: 522-0-1-1-23-3 od 24. veljače 2023. godine), objavljuje se ovaj javni poziv.

II.
Gradjevine, objekt dio ili oprema na području Republike Hrvatske čija će prilagodba ili uređenje biti sufinancirano sredstvima Državnog proračuna u 2023. godini jesu:
- građevine javne i poslovne namjene,
- objekti za sportske i rekreacijske aktivnosti, vertikalno podizana platforma, koso podizana sklopiva platforma, ulazni prostor, stubiste, W.C., kupatilica, uleti u vodu na plaži i na bazenu, orijentacijski plan za kretanje u građevini, stajalište, paron i dr.; svi s planiranim završetkom radova do 31. prosinca 2023. godine.

III.
Sufinanciranje će se temeljiti na raspodjeljivim sredstvima osiguranim u Državnom proračunu Republike Hrvatske za 2023. godinu, razdjel 041 – Ministarstvo hrvatskih branitelja, glava 04105 – Ministarstvo hrvatskih branitelja, Program 0001 – Državni branitelj, aktivnost A 754010 – Pristupačnost objektima potrebnim za život, razred 3632 – Kapitalna ponuda umjetnopravne države, Izvor 11 – Opći prihodi primici u ukupnom iznosu od 332.000,00 eura*2.501.454,00 kuna.

IV.
Pristupačnost, usmjerenje pristupačnosti i jedinstvena prilagodba pristupačnosti osigurava se obveznim projektiranjem i izvođenjem građevina na način da sadrže obvezne elemente pristupačnosti ili da uđevoљavaju uvođenju uporabe pogodala osoba s invaliditetom na način i u slučaju svima propisanih Pravilnikom o osiguranju pristupačnosti građevina osobama s invaliditetom i smanjenje potrošajnjosti (NN 78/13).

V.
Zahtjev za sufinanciranje prilagodbe građevine po ovom javnom pozivu mogu podnijeti jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koje ispunjavaju sljedeće uvjete:
- djeluju na području Republike Hrvatske,

*1 euro=7,55450 kuna (fiksni tačaj konverzije)

- provode djelatnosti usmjerene potrebama zajednice,
- zahtjev podnese za prilagodbu postojećih objekata.

Slika 16: *Javni poziv za sufinanciranje projekata rješavanja pristupačnosti objektima osoba s invaliditetom sredstvima Državnog proračuna Republike Hrvatske na području Republike Hrvatske, 10.3.2023.* Dostupno na: <https://branitelji.gov.hr/o-ministarstvu-15/javne-rasprave/javni-pozivi/aktualni-javni-pozivi/919>

Potrebno je kontinuirano voditi računa o stanju namještaja te uredske i računalne opreme. Sve službe Veleučilišta, kao i nastavno osoblje, trebaju imati funkcionalnu opremu za rad, što se posebice odnosi na računala i računalne programe te laboratorijsku opremu i opremu za održavanje nastave Tjelesne i zdravstvene kulture te opremu za održavanje čistoće zgrade. Potrebno je pribaviti licence za sve programe koji su zaposlenicima potrebni za rad u administraciji, nastavi ili na istraživačkim projektima.

Veleučilište je ispunilo obvezu uvođenja *e-pisarnicu*, ali ju treba dopuniti izdavanjem e-putnih naloga i e-nabavom.

Uz suglasnost Grada Knina kao vlasnika zgrade, laboratorije bi trebalo premjestiti u bivše prostorije Narodne knjižnice u podrumu zgrade ili za njih pronaći drugi adekvatan prostor na području grada, čime bi se Veleučilištu osigurao dodatni uredski prostor i/ili prostor za nastavne aktivnosti i izgradnju sanitarnog čvora prilagođenog osobama s invaliditetom. Glede laboratorija, posebice treba naglasiti potrebu osnivanja laboratorija za senzoriku poljoprivredno-prehrabnenih proizvoda. Laboratorij bi se temeljio na znanstveno-istraživačkom radu i suradnji s proizvođačima i prerađivačima poljoprivredno-prehrabnenih proizvoda koji žele pristupiti tržištu na promišljen način. Na ruku nam u tom pogledu idu i novi Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i Statut Veleučilišta koji

olakšavaju osnivanje laboratorija. Veleučilište bi na taj način bilo u mogućnosti ispuniti i dio obveza iz budućih programskih ugovora koje bi se ticale dijela za inovacije i programe koje bi ustanova željela razvijati. Kroz laboratorij, i u suradnji s nedavno osnovanim Stručnim panelom, Veleučilište bi moglo ponuditi usluge stručnog savjetovanja i angažmana za provedbu specifičnih senzorskih analiza, kao i različitih edukacija te istraživanja o stavovima i navikama potrošača koja su vrijedni izvori informacija pri donošenju odluka o osmišljavanju, razvoju i plasiranju proizvoda na tržište.²⁴



Slika 17: ulaz u bivše prostorije Narodne knjižnice Knin. Izvor: autorska fotografija.

Osim toga, nužno je povećati energetsku učinkovitost zgrade, što se posebice odnosi na obnovu krovišta i fasade. Isto je moguće realizirati pomoću programa EU energetske učinkovitosti u zgradarstvu, odnosno kroz *Program energetske obnove zgrada javnog sektora za razdoblje do 2030. godine*, koji je Vlada RH donijela u ožujku 2022. godine.²⁵

²⁴ v. Laboratorij za senzorsku analizu AFZG. Dostupno na:

<https://www.agr.unizg.hr/hr/759/Laboratorij+za+senzorske+analize+poljoprivredno-prehrambenih+proizvoda>

²⁵Energetska učinkovitost u zgradarstvu/Energetska obnova javnih zgrada:

https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/EnergetskaUcinkovitost/PROGRAM_EN_OBN_ZGRADA_JAVNOG_SEKTORA_do2030.pdf

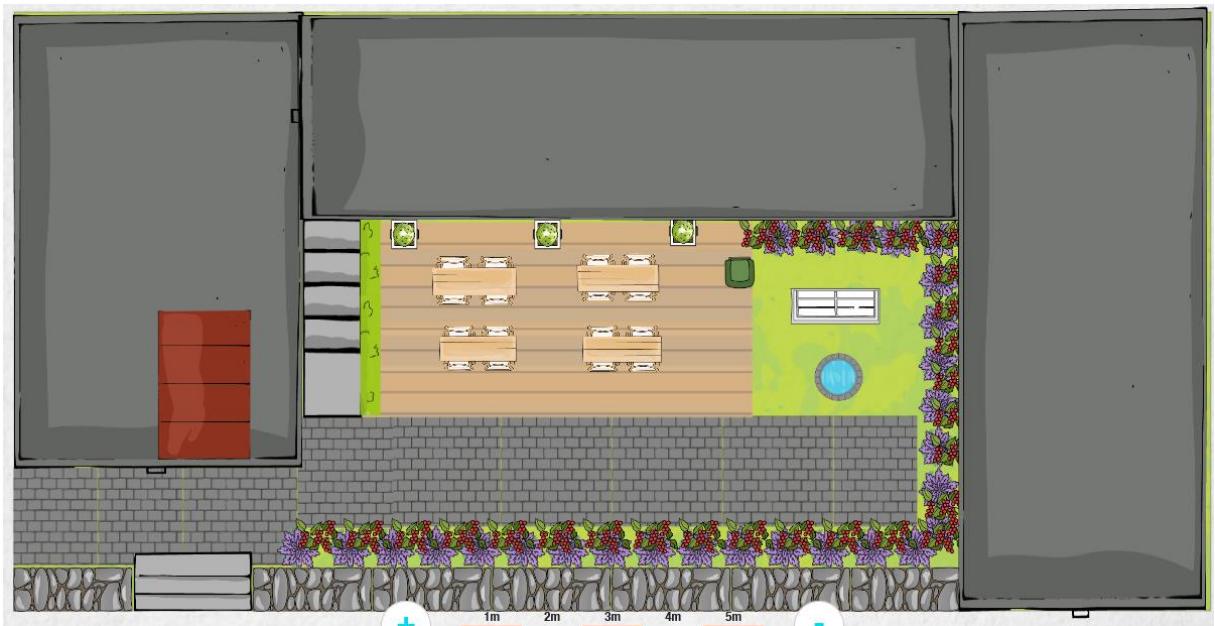


Slike 18-19: Izgled fasade na stražnjoj strani zgrade Veleučilišta. Izvor: autorska fotografija.

U suradnji s Gradom Kninom i Studentskim zborom, potrebno je pristupiti uređenju okoliša zgrade Veleučilišta, a to se posebice odnosi na zelene površine iza zgrade. Naime, prostor iza zgrade Veleučilišta je iznimno zapušten, što je razvidno iz donjih fotografija, a ima veliki potencijal za svrhovito iskorištavanje.



Slika 20: Izgled okoliša iza zgrade Veleučilišta. Izvor: autorska fotografija.



Slika 21: Idejni prijedlog za uređenje dvorišta iza zgrade Veleučilišta. Izvor: vlastita izrada.

Zelene površine, kao i cijeli prostor iza zgrade Veleučilišta, iznimno su zapuštene i ne odaju lijep dojam o ustanovi budući da su iste su vidljive kroz prozore. Stanje je prikazano na fotografijama ispod:



Slike 22-23: Izgled zelenih površina iza zgrade Veleučilišta. Izvor: autorska fotografija.



Slike 24-25: Izgled stubišta i potpornih zidova iza zgrade Veleučilišta. Izvor: autorska fotografija.

Ovaj prostor potrebno je urediti i prenamijeniti **u kombinaciju botaničkog vrta i učionice na otvorenom**. U botaničkom vrtu bismo posadili autohtone biljne vrste iz dinarskog područja koje je bogato endemskim i ugroženim vrstama. Naime, Dinara je stanište više od 1.000 biljnih vrsta, što je petina ukupne hrvatske flore, a od toga je 75 nacionalnih endema.²⁶ Realizacija takvog projekta donijela bi višestruku korist kako Veleučilištu, tako i gradu Kninu. Na ovaj način bismo uvelike doprinijeli istraživanju, uzgoju i zaštiti autohtonih biljaka, kao i informiranju i ekološkom obrazovanju studenata, učenika osnovnih i srednjih škola i ostalih posjetitelja vrta. Po uzoru na zagrebački Botanički vrt²⁷, imali bismo mogućnosti u potpunosti ispuniti obrazovni kapacitet Veleučilišta, a ujedno obogatiti i turističku ponudu grada Knina jer bi posjetitelji zasigurno rado pogledali atrakciju ovoga tipa. Postoji širok dijapazon mogućih aktivnosti:

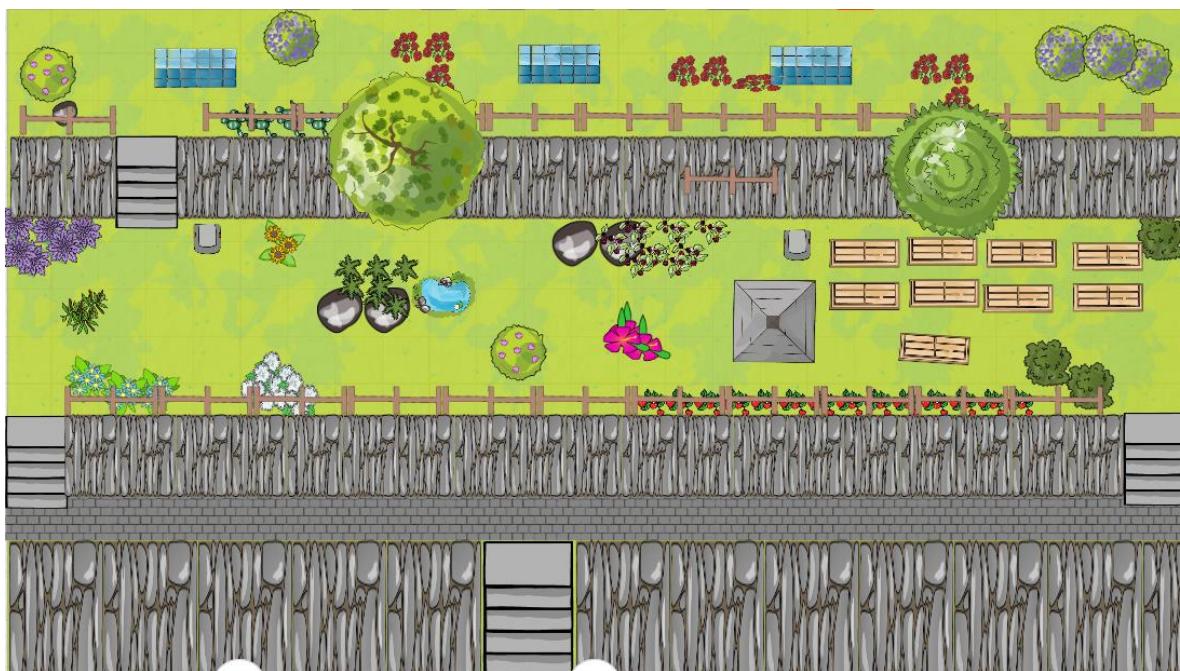
- istraživanje biljnih vrsta na prirodnom staništu i prikupljanje sjemenki za potrebe uzgoja biljaka u botaničkom vrtu;
- uzgoj pokusnih biljaka potrebnih za istraživanja (fiziologija biljaka, sistematika, morfologija, biljna virologija itd.);
- mogućnost razvoja malog laboratorija za razmnožavanje bilja;
- suradnja s nacionalnim parkovima i parkovima prirode iz RH i inozemstva;
- izrada kataloga sjemenki za razmjenu drugim botaničkim vrtovima;
- izrada promotivnog materijala s motivima vrta i naših zaštićenih i rijetkih samoniklih biljaka;

²⁶v. Projekt *Dinara back to life*. Dostupno na: <http://dinarabacktolife.eu/projektno-podrucje/>

²⁷v. *Botanički vrt*. Dostupno na: <https://botanickivrt.biol.pmf.hr/o-vrtu/>

- organizacija izložbi, predavanja i radionica s naglaskom na suradnju sa Srednjom školom „Lovro Monti“ koja obrazuje buduće poljoprivredne tehničare, cvjećare i slična zanimanja te drugim školama sličnih obrazovnih programa.

Na navedenoj zelenoj površini nedavno je postavljen plastenik za potrebe praktične nastave iz područja poljoprivrede. To je mali, ali važan korak, prema onome što bismo mogli napraviti. Također bi trebalo postaviti drvene klupe i stolove, koševe za otpatke i redovito održavati travnjak. Moguće je postavljanje i primjereno montažnog objekta, koji bi studentima i zaposlenicima omogućavao ugodan boravak u pauzama između predavanja. Vjerujem i da bi se naši studenti i zaposlenici vrlo rado odazvali akciji uređenja okoliša zgrade.



Slika 26: Idejni prijedlog za uređenje botaničkog vrta i učionice na otvorenom iza zgrade Veleučilišta. Izvor: vlastita izrada.

Nadalje, potrebno je unijeti malo života i u prostor ispred zgrade Veleučilišta uređenjem okoliša i sadnjom biljaka. Tamo ima prostora i za postavljanje nekoliko staklenih panela s informacijama o Veleučilištu i Studentskom domu.



Slika 27: Izgled prostora ispred zgrade Veleučilišta. Izvor: autorska fotografija.



Slika 28: Idejni prijedlog za uređenje prostora ispred zgrade Veleučilišta. Izvor: vlastita izrada.



Slika 29: Izgled prostora ispred zgrade Veleučilišta (nekadašnji prostor ispred Narodne knjižnice). Izvor: autorska fotografija.



Slika 30: Idejni prijedlog za uređenje prostora ispred zgrade Veleučilišta (nekadašnji prostor ispred Narodne knjižnice). Izvor: vlastita izrada.

Posebnu pozornost treba posvetiti projektu Inovacijskog središta, koji dosad nije realiziran jer nisu bili ispunjeni uvjeti iz posljednjeg natječaja resornog ministarstva. Međutim, treba gledati naprijed i nikako ne odustajati od projekta koji je krucijalan za opstanak Veleučilišta, praktično usavršavanje studenata i suradnju s gospodarstvom te otvaranje novih radnih mesta.

U rujnu 2021. potpisani su ugovori za novi Operativni program ***Konkurentnost i kohezija 2021.-2027.***²⁸ kojim se provodi kohezijska politika Europske unije kroz poticanje ulaganja u infrastrukturne investicije (u područjima prometa, energetike, zaštite okoliša, ICT-a) i pružanje potpore razvoju poduzetništva i istraživačkih djelatnosti. Kroz taj program, Hrvatskoj je dodijeljeno čak *5,2 milijardi eura*, što je dosad najizdašniji program unutar kohezijske politike EU-a. Ovu priliku treba žurno iskoristiti te, uz suglasnost autora, preraditi postojeći elaborat za Inovacijsko središte ili angažirati stručnjake za izradu novoga. Iz spomenutog programa EU-a nastao je i projekt *Centra za razvoj i edukaciju* u Poličniku kraj Zadra, koji je realiziran 2018. godine, u partnerstvu Ustanove INOVAcija, Zadarske županije, Općine Poličnik i Sveučilišta u Zadru.²⁹

Projekt je vrlo nalik projektu Inovacijskog središta, što govori u prilog mogućnosti realizacije istoga. Obim projekta moguće je smanjiti integriranjem srodnih tehnologija sukladno savjetu stručnjaka. Interaktivni prikaz Centra u Poličniku prikazan je na donjoj slici:

²⁸ <https://strukturfondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-konkurentnost-i-kohezija/>

²⁹ <http://www.inovacija-zadar.hr/repos/doc/Program%20rada%20za%202018.%20godinu.pdf>



Slika 31: Interaktivni prikaz Centra za razvoj i edukaciju u Poličniku. Preuzeto s: <https://zadarski.slobodnadalmacija.hr/tribina/clanak/id/526801/projekt-centar-za-razvoj-i-edukaciju-tezak-je-25-milijuna-kuna>

Spomenute prijedloge trebalo bi dakle uključiti u novi Financijski plan, uz pomoć strukturnih fondova EU (<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/>) te u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja, Gradom i Županijom.

S obzirom na činjenicu da Knin u prosjeku ima 2.444 sunčanih sati godišnje, treba ispitati mogućnost postavljanja solarnih panela na krov zgrade Studentskog doma ili na zgradu Veleučilišta, čime bi se proizveo veliki dio električne energije za vlastite potrebe Veleučilišta i Studentskog doma te dosta smanjili režijski troškovi. Obje prethodno navedene ideje moguće je ostvariti sredstvima EU-a.

Na primjer, ako pogledamo isječak iz *Plana nabave za 2023. godinu*³⁰, možemo vidjeti da su troškovi električne energije značajni.

³⁰ „Plan nabave za 2023. godinu“. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/veleknin/web/index.php/cro/Onama/Dokumenti/Javna-nabava/PLAN-NABAVE-ZA-2023.-GODINU>

OID: 12464089450
 Klza: 003-01/22-02/42
 Urbroj: 2182/I-12/3-2-22-1-4
 Knin, 22.12.2022.

Na temelju članka 28. Zakona o javnoj nabavi ("Narodne novine" br. 120/16 i 114/22) i članka 23. Statuta Veleučilišta „Marko Marulić“ u Knin donosi:

PLAN NABAVE ZA 2023. GOD

videncijski broj nabave	Predmet nabave (najviše 200 znakova)	Brojčana oznaka prema klasifikaciji objave u jedinstvenom rjeđedniku javne nabave (CPV)	Procijenjena vrijednost nabave (u EUR)	Vrsta postupka izvještajući i jedinstvenu nabavu	Posebni redimi nabave
1/2023	Usluge tuzemnog smještaja zaposlenika na službenom putu	98341000-5	2.800,00	Postupak jednostavne nabave	
2/2023	Usluge inozemnog smještaja zaposlenika na službenom putu	98341000-5	2.800,00	Postupak jednostavne nabave	
3/2023	Seminari, savjetovanja i simpoziji, konferencije i sl	80522000-9	24.000,00	Postupak jednostavne nabave	
4/2023	Tecajevi i stručni ispit	80530000-8	8.000,00	Postupak jednostavne nabave	
5/2023	Uredski materijal	30192000-1	5.273,60	Postupak jednostavne nabave	
6/2023	Literatura	22200000-2	1.600,00	Postupak jednostavne nabave	
7/2023	Materijal i sredstva za čišćenje, održavanje i higijenu	39830000-9	1.600,00	Postupak jednostavne nabave	
8/2023	Službena, radna i zaštitna odjeća i obuća	18100000-0	1.600,00	Postupak jednostavne nabave	
9/2023	Ostali materijali za redovno poslovanje	31000000-6	2.400,00	Postupak jednostavne nabave	
10/2023	Pomoćni materijal	44510000-8	1.600,00	Postupak jednostavne nabave	
Nije primjenjivo	Električna energija - opskrba	09310000-5	24.247,79	Postupak jednostavne nabave	
I/2023	Električna energija - mrežarina	65300000-6	20.000,00	Postupak jednostavne nabave	
I-2023-JN	Ukupljeni naftni plin za spremnik	09122000-0	52.412,80	Orvorenji postupak	
Nije primjenjivo	Gorivo	09100000-0	1.600,00	Orvorenji postupak	
12/2023	Materijali i dijelovi za tekuće održavanje objekata	44110000-4	800,00	Postupak jednostavne nabave	
13/2023	Materijali i dijelovi za tekuće održavanje opreme	34913000-0	800,00	Postupak jednostavne nabave	

Slika 32: Veleučilište „Marko Marulić“, Plan nabave za 2023. godinu (isječak). Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/plan-nabave-2023-godina/271.html>

U konačnici, u suradnji s Gradom, treba ispitati i mogućnost izgradnje nove zgrade Veleučilišta ili prenamjene nekog prostora za tu potrebu (primjerice prostora Stare bolnice koji veličinom i položajem u potpunosti odgovara toj namjeni).

7. STUDENTI I STUDENTSKI STANDARD

Veleučilište postoji zbog studenata, koji su punopravni članovi akademske zajednice te su jedna od najvažnijih karika u lancu visokog obrazovanja. **Uprava Veleučilišta u novom mandatu bit će usmjerena na stavljanje studenata u središte djelovanja ustanove.**

Nažalost, broj studenata na Veleučilištu „Marko Marulić“ posljednjih godina kontinuirano opada, što je razvidno iz broja studenata upisanih u prvu godinu studija u ovoj akademskoj godini.³¹ Sudeći po medijskoj slici, postali smo predvodnikom među ustanovama s neupisanim studentima prema odnosu upisne kvote i broja neupisanih.³²

Ak. god. 2022./2023. upisala su 273 studenta od čega je 32 studenta su završila studij, a 2 studenta su se ispisala. Na Veleučilištu trenutno ima 239 aktivnih studenata, što je značajno manje u odnosu na recimo 2011. godinu kad ih je bilo oko 400. Razlozi negativnog trenda leže u iseljavanju, negativnom prirodnom prirastu, ali i višegodišnjem padu SOK-a na Veleučilištu te neadekvatnom pristupu promotivnim aktivnostima.

Jedan od načina zaustavljanja negativnog trenda je iniciranje *Europske mreže inovativnih visokih učilišta*, koja potiče kolektivno razmišljanje o načinima na koje visoko obrazovanje može potaknuti inovacije. Prvi put je najavljena na prvom europskom sastanku na vrhu o obrazovanju i inovacijama u lipnju 2022. Trenutno ima 38 članova koji u okviru foruma razmjenjuju znanje, ideje i iskustva o tome kako visoko obrazovanje može promicati kulturu inovacija te potaknuti kreativnost, poduzetništvo i razvoj talenta. Od ustanova s područja RH, trenutno je član jedino Tehničko veleučilište u Zagrebu.³³ Ideja je pokrenuti mrežu visokih učilišta koja bi omogućila studentima studiranje na više ustanova sličnih studijskih programa po nekoliko semestara, sukladno smjernicama *Bolonjske deklaracije*. Pritom treba imati na umu činjenicu da je Bolonjski proces „međuvladina suradnja u području visokog obrazovanja u kojoj sudjeluje 48 europskih zemalja. To je zajednički projekt tijela javne vlasti, sveučilišta, nastavnika i studenata zajedno s udrušama dionika, poslodavcima, agencijama za

³¹ v. <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/kaos-u-visokom-skolstvu-na-veleucilistu-knin-upisano-51-brucos-a-predaje-im-25-profesora-samo-na-place-odlazi-milijun-eura/>

³² v. https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/zabrinjavajuci-trend-na-zagrebackom-sveucilistu-na-40-studijskih-programa-upisano-od-nula-do-tri-studenta-15252839?fbclid=IwAR0HZ3QyIBGg7kg2djhNzmHxxtK692w8ha7in1HQJG2iUANla-_h59B8D5E, Objavljeno: 26. rujan 2022. 11:26

³³v. *Mreža inovativnih visokih učilišta*. Dostupno na: <https://education.ec.europa.eu/hr/education-levels/higher-education/innovation-in-education/european-network-of-innovative-higher-education-institutions>

osiguravanje kvalitete, međunarodnim organizacijama i institucijama, uključujući Europsku komisiju kojem je cilj povećati međunarodnu suradnju u području visokog obrazovanja.“³⁴

Slično se događa već sada kroz *Erasmus*, ali bi ovo značilo organiziran sustav, pojačanu kontrolu kvalitete i lakše priznavanje kvalifikacija. U tom smjeru ide i Inicijativa za uvođenje europske studentske iskaznice (ESCI), koja je ključna za promicanje sudjelovanja studenata u obrazovnim i kulturnim aktivnostima u skladu s vizijom stvaranja europskog prostora obrazovanja do 2025. godine, a uključuje tri elementa:

- **Europska studentska iskaznica** – omogućuje studentima korištenje usluga u kampusu i izvan kampusa tijekom mobilnosti
- **Aplikacija Erasmus+** – jedinstvena aplikacija za administrativnu pomoć studentima u programu Erasmus prije, tijekom i nakon programa mobilnosti
- **Erasmus bez papira** – digitalno rješenje koje povezuje postojeće sustave visokih učilišta te omogućuje upravljanje mobilnošću u okviru programa Erasmus+ na internetu.³⁵

Općenito, mislim da je potrebno kontinuirano poticati studente na veću angažiranost u aktivnostima Veleučilišta. Pritom posebice mislim na djelovanje Studentskog zbora i Alumni kluba te sudjelovanje studentskih predstavnika u donošenju odluka od strane tijela Veleučilišta.

Alumni klub posljednjih je godina bio nepravedno zanemaren, što treba žurno ispraviti zbog činjenice da se radi o našim bivšim studentima koji su mahom na tržištu rada te svojim kompetencijama aktivno doprinose dobrome glasu Veleučilišta.

Izvrsnost na svim razinama treba poticati, pa bi tako najbolji studenti, uz nagradu Grada, trebali dobivati i **nagradu Dekana**. Osim toga, trebalo bi ojačati suradnju s gospodarskim subjektima u smislu provođenja studentske prakse, eventualnih potpora izvrsnim studentima i povećanja zapošljivosti diplomiranih studenata.

Studentima možemo dodatno olakšati pripremu ispita **uvodenjem programa besplatnih instrukcija za studente koji imaju poteškoća s učenjem gradiva iz pojedinih kolegija u**

³⁴ *Bolonjski proces i Europski prostor visokog obrazovanja*: https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_hr

³⁵ <https://education.ec.europa.eu/hr/education-levels/higher-education/european-student-card-initiative>

suradnji sa Studentskim zborom i Studentskim savjetovalištem. Instrukcije bi davali studenti-instruktori čiji bi rad mogao biti plaćen putem studentskih ugovora jer je postupak osnivanja studentskog servisa u tijeku. Veleučilište bi, osim toga, osiguravalo potreban prostor i materijale za rad.

Ono što smo kao ustanova posljednjih godina zanemarili je važnost studentskih sportskih natjecanja za povezivanje s ostalim ustanovama i razmjenu iskustava te promicanje kulture zajedništva i dobrega glasa o Veleučilištu. Stoga je potrebno poticati studentske sportske aktivnosti i omogućiti im povratak u studentska natjecanja u kojima su nekada uspješno sudjelovali.

Uoči Dana Veleučilišta, a u suradnji s Gradom, Savezom sportova i školama, moguće je organizirati interna sportska natjecanja u kojima bi sudjelovale ekipе studenata i zaposlenika Veleučilišta te zajedničko druženje u prirodi, primjerice na Marunuši ili na Krčiću. Također bi se moglo organizirati predavanje o liku i djelu Marka Marulića, večer poezije ili predstava povezana s njegovim književnim opusom u suradnji s Narodnom knjižnicom čime bismo kao ustanova iz sustava visokog obrazovanja dali svoj doprinos i u sferi kulture te odali počast *ocu hrvatske književnosti* čije ime nosi i naše Veleučilište. **Ova manifestacija bi se održavala pod imenom „Marulijada“ te bi zasigurno izazvala zanimanje javnosti i medija za aktivnosti Veleučilišta.**



Slika 33: Predložak za plakat. Izvor: vlastita izrada.

Isto tako, Veleučilište ima resurse za **aktivnije uključivanje studenta u stručne i znanstveno-istraživačke projekte** te je promociju rezultata takvih aktivnosti moguće organizirati kroz smotre ili studentska „natjecanja“ u znanstveno-istraživačkom radu u suradnji s drugim sličnim ustanovama, a pod mentorstvom nastavnika.

Poticajno bismo mogli djelovati **kroz organizaciju studentske konferencije u online ili hibridnom obliku** čime bismo omogućili interakciju studenata Veleučilišta s kolegama i stručnjacima iz raznih društvenih sfera (tvrtke, ustanove i agencije) i dali im priliku za stjecanje praktičnih i teorijskih znanja iz područja studija. Na taj način bismo potaknuli studente na sudjelovanje u raznim projektima, predstavili Veleučilište kao neizostavnu sastavnicu društvenog i kulturnog života Grada i Županije te omogućili studentima stjecanje iskustva u istraživačkim, pisanim i prezentacijskim vještinama, kao i objavu radova u zborniku.

Studente bi trebalo kontinuirano poticati i na kulturne, zabavne, umjetničke i društvene aktivnosti, pri čemu bi mogli koristiti resurse Veleučilišta, te financijski podupirati njihove projekte, kako bismo kod njih razvili veću povezanost s Veleučilištem i osjećaj pripadnosti. Nekada smo rado sudjelovali u aktivnostima u organizaciji Studentskog zabora, na primjer sportskim natjecanjima i *brucošijadama*, pa ne vidim razloga da se takve aktivnosti opet ne pokrenu.

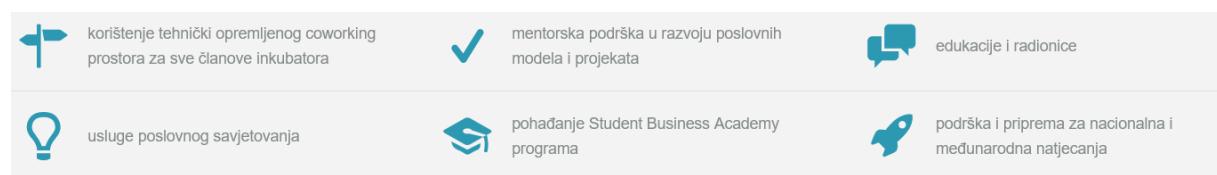


Slike 34-37: Sportska natjecanja. Preuzeto s: https://www.facebook.com/pg/veleknin/photos/?ref=page_internal

Studentske aktivnosti potrebno je redovito objavljivati na službenim web-stranicama te na Facebook-u Veleučilišta i lokalnim portalima.

Također bi studente trebalo poticati na udruživanje (osnivanje udruga) i studentsko poduzetništvo (realiziranje poduzetničkih ideja studenata). Najbolji način za poticanje studentskog poduzetništva i razvijanje inovativnih ideja je **osnivanje studentskog inkubatora i uključivanje u Mrežu studentskih poduzetničkih inkubatora (MSPI)**.³⁶

Studentski poduzetnički inkubator je zamišljen kao specifičan oblik institucionalne potpore kojim bi se poticala poduzetnička klima i studentima Veleučilišta omogućilo realiziranje poduzetničkih ideja u početku poslovanja osiguravajući prostor, računalnu opremu, pristup internetu, korištenje stručne pomoći i uključivanje u projekte Veleučilišta. Na donjoj slici je prikazana shema temeljnih funkcija inkubatora:



Slika 38: Temeljne funkcije studentskog inkubatora. Izvor: <https://spi.efst.hr/>

U ovome dijelu treba spomenuti proizvode koji nastaju zajedničkim radom nastavnika i studenata Veleučilišta, a koji bi se, uz malo truda, mogli uspješno plasirati na tržiste promovirajući tako i samu ustanovu.



³⁶ v. <https://www.mspi.hr/mreza-studentskih-poduzetnickih-inkubatora/>

Slika 39-40: Marmelade koje su napravili studenti Odjela PT u sklopu nastave: Izvor. autorska fotografija.

Glede studentskog standarda, s ponosom trebamo isticati Studentski dom „fra Lujo Marun“ kao jedan od najmodernijih studentskih domova na ovim prostorima. Subvencionirana prehrana omogućena je u restoranu Doma HV-a, a i sam Studentski dom opremljen je čajnim kuhinjama za potrebe studenata.

Od ove akademske godine, studentima se, u okviru Studentskog savjetovališta, nudi i psihološka podrška. Samo Savjetovalište nije bilo pretjerano aktivno od svoga osnivanja, ali naziru se pozitivni pomaci. **Potrebno je intenzivirati aktivnosti kroz organizaciju različitih predavanja, radionica, događanja iz sfere kulture i ostalih aktivnosti** koje doprinose uspješnjem studiranju i izgradnji kompetentnih mladih stručnjaka širokog svjetonazora. Također bi trebalo razmisliti o budućoj suradnji Savjetovališta s Centrom za socijalnu skrb i Crvenim križem u okviru koje bi se ostvarivala i društvena uloga samoga Veleučilišta.

Nadalje, **studente bi trebalo uključiti u rad Dekanskog kolegija u proširenom sastavu**, koji bi, uz dekana, prodekanе i pročelnike odjela, činili i rukovoditelj Studentske službe, rukovoditelj Ureda za studentski standard, rukovoditelj Ureda za unapređenje i osiguravanje kvalitete studiranja, tajnik Veleučilišta, predsjednik Studentskog zbora i Erasmus koordinator. Tako bismo brže detektirali eventualne probleme i lakše našli način za rješavanje studentskih pitanja, izazova u pogledu osiguravanja kvalitete studiranja i povećanja mobilnosti.

U konačnici, moramo **pokazati veću društvenu osjetljivost prema studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina i uložiti više napora u prilagodbu prostornih kapaciteta, nastavnih sadržaja i oblika rada** studentima s invaliditetom i poteškoćama u učenju. U tu svrhu potrebno je intenzivirati aktivnosti Studentskog savjetovališta u obliku raznih radionica, predavanja i individualnog savjetovanja. Zbog lakšeg pristupa studenata iz ranjivih i podzastupljenih skupina službama Veleučilišta te bržeg rješavanja administrativnih poslova, imenovat će se **povjerenik za studente iz ranjivih i podzastupljenih skupina** kojemu će se oni moći izravno obratiti u određeno uredovno vrijeme ili putem drugih komunikacijskih kanala. Nadalje, nova Uprava usmjerit će svoje aktivnosti na **osnivanje humanitarne zaklade „Marul“ za pomoć studentima slabijeg imovinskog stanja**. Prikupljena sredstva bit će na računu Veleučilišta, a o njihovom iznosu vodit će se posebna evidencija. Način i kriteriji prikupljanja i dodjele sredstava propisat će se posebnim pravilnikom.



Slika 41: Prijedlog za logo Zaklade „Marul“. Izvor: vlastita izrada.

8. NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE

Prema ocu modernog managementa, Peteru Druckeru, „zadatak uprave je osposobiti ljude da zajednički rade, njihove snage učiniti učinkovitima, a slabosti nevažnima.“³⁷

Snaga Veleučilišta kao ustanove ogleda se upravo u ljudskim potencijalima. Ako su zaposlenici zadovoljni, Veleučilište će se svakim danom razvijati i napredovati pomoću timskoga rada. To znači da je zadatak Uprave stvaranje visoko-profesionalnog, ali ugodnog radnog ozračja, u kojemu će svaki djelatnik imati jednake mogućnosti za ispunjavanje vlastitih radnih potencijala.

U odnosu na nastavno osoblje, to znači:

- brigu o potrebama Veleučilišta u smislu praćenja razvoja karijera postojećih nastavnika i zapošljavanja novoga nastavnog kadra u skladu sa zahtjevima studijskih programa
- brigu o napredovanju i usavršavanju postojećeg kadra kroz omogućavanje financijske i druge potpore (korištenje materijalnih resursa Veleučilišta), **što se posebice odnosi na potporu zaposlenicima koji žele upisati doktorski studij**
- poticanje nastavnog osoblja na bavljenje stručnim i znanstvenim radom te pisanje i objavljivanje stručnih i znanstvenih radova
- potporu nastavnom osoblju u objavljivanju recenziranih nastavnih materijala i udžbenika
- potporu u odlascima na seminare, simpozije i konferencije
- potporu mobilnosti u sklopu programa *Erasmus*
- potporu osmišljavanju i provedbi stručnih, znanstvenih i drugih projekata te poticanje zaposlenika na suradnju s drugim ustanovama i gospodarskim subjektima
- organizaciju tečaja stranih jezika za djelatnike Veleučilišta
- organizaciju edukacija za nastavnike s ciljem stjecanja andragoških vještina kao preduvjeta za rad u sustavu obrazovanja odraslih (pedagoške kompetencije, NLP strategije, komunikacija), tako da se ispitaju obrazovne potrebe djelatnika koji rade s

³⁷ Posao-ekonomija, citati: <https://citati.hr/citat-2838>

odraslima te u skladu s istima izrade opći, posebni i pojedinačni programi obrazovanja (kratkoročni i dugoročni).³⁸

U odnosu na nenastavno osoblje, to znači:

- brigu o razvoju karijera nenastavnog osoblja i potrebama Veleučilišta u smislu zapošljavanja dodatnog nenastavnog osoblja
- brigu o redovitom stručnom usavršavanju administrativnog osoblja te potporu istome
- potporu projektima djelatnika
- osiguravanje materijala za rad
- pružanje jednakih šansi za napredovanje
- organizaciju tečaja stranog jezika
- potporu mobilnosti u sklopu programa *Erasmus*.

Nadalje, **Uprava mora voditi računa o potrebi podjednakog uključivanja svih zaposlenika u rad povjerenstava i odbora u okviru Veleučilišta.**

Da bismo ostvarili gore navedene ciljeve, potrebno je imati u vidu sljedeće **pokazatelje rizičnosti** u upravljanju ljudskim potencijalima Veleučilišta:

- nedostatak osobe ili službe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima Veleučilišta
- nekvalitetna komunikacija među zaposlenicima te po vertikali *nadređeni-podređeni*
- manjak motivacije
- odbijanje, ignoriranje ili nevoljko/nekvalitetno odrađivanje radnih zadataka
- nezadovoljstvo radnim učinkom pojedinaca

³⁸ Klapan, A. i Ćavar, J., *OBRAZOVANJE I USAVRŠAVANJE ANDRAGOŠKIH DJELATNIKA*, Napredak : časopis za pedagošku teoriju i praksu (1330-0059) **149** (2008), 1; 34-48

- slab odaziv na sastanke.

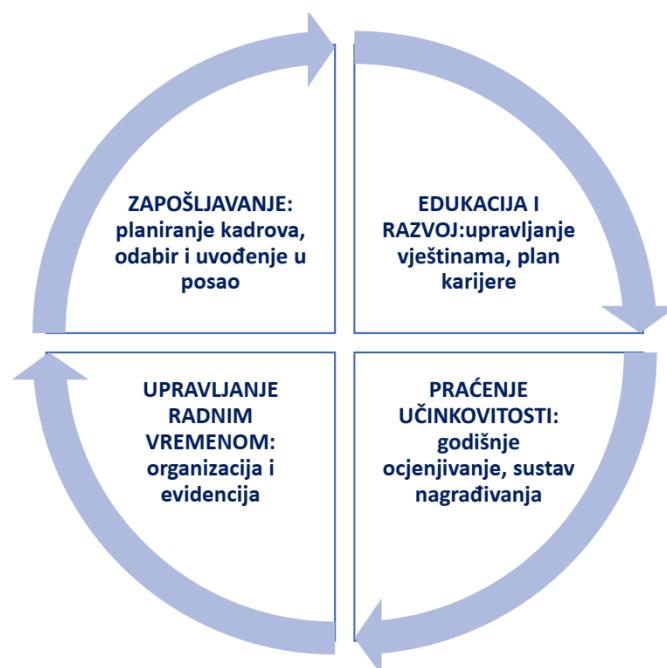
Uzroci gore navedenih pokazatelja rizičnosti su:

- Ne postoje kvalitativni i kvantitativni interni pokazatelji uspješnosti djelatnika (osim službenog sustava napredovanja). Dakle, nema kvalitetnog upravljanja radnim vremenom, nema sustava ocjenjivanja učinkovitosti i kvalitetnog planiranja kadrova.
- Sustav nagrađivanja izvrsnosti i sankcioniranja neodgovornog pristupa radnim zadatcima nije učinkovit.

Ovakva situacija ima sljedeće **posljedice**:

- otežano svakodnevno poslovanje i evaluacija kvalitete rada djelatnika
- otežano postizanje strateških ciljeva
- slabljenje sustava kvalitete
- otežano poslovanje uopće.

Da bismo riješili ovu situaciju, potrebno je **uspostaviti sustav za upravljanje ljudskim potencijalima**, odnosno podjednako voditi računa o svim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima kako je prikazano na donjoj shemi:



Slika 42: Shema sustava upravljanja ljudskim potencijalima po segmentima. Izvor: vlastita izrada.

9. UPRAVLJANJE REPUTACIJOM I INFORMIRANJE JAVNOSTI

Reputacija Veleučilišta u padu je već neko vrijeme, što se ogleda u lošim rezultatima vrednovanja, padu broja studenata, padu interesa studenata za redovitim pohađanjem predavanja i vježbi, nedostatku projekata, odlasku kvalitetnih kadrova u najvišim nastavnim zvanjima i manjku događanja u organizaciji ustanove. Sve to ukazuje na **nepostojanje strateškog pristupa promociji Veleučilišta i upravljanju njegovom reputacijom**. Reputacija Veleučilišta, odnosno slika o Veleučilištu u javnosti, nije odraz isključivo rada Uprave, nego i angažmana svih zaposlenika i studenata. Međutim, na Veleučilištu mora postojati osoba zadužena za osmišljavanje, koordiniranje i praćenje promotivnih aktivnosti, koja će sugerirati Upravi što bi trebalo promijeniti, poboljšati, nadograditi i na koji način. Moguće je napraviti i posebnu adresu e-pošte na koju se mogu slati prijedlozi, a nije isključeno ni angažiranje vanjskih stručnjaka. U nastavku su detaljnije opisane aktivnosti za poboljšanje reputacije i privlačenje studenata koje je moguće provesti u relativno kratkom roku.

9.1. Priča o Veleučilištu

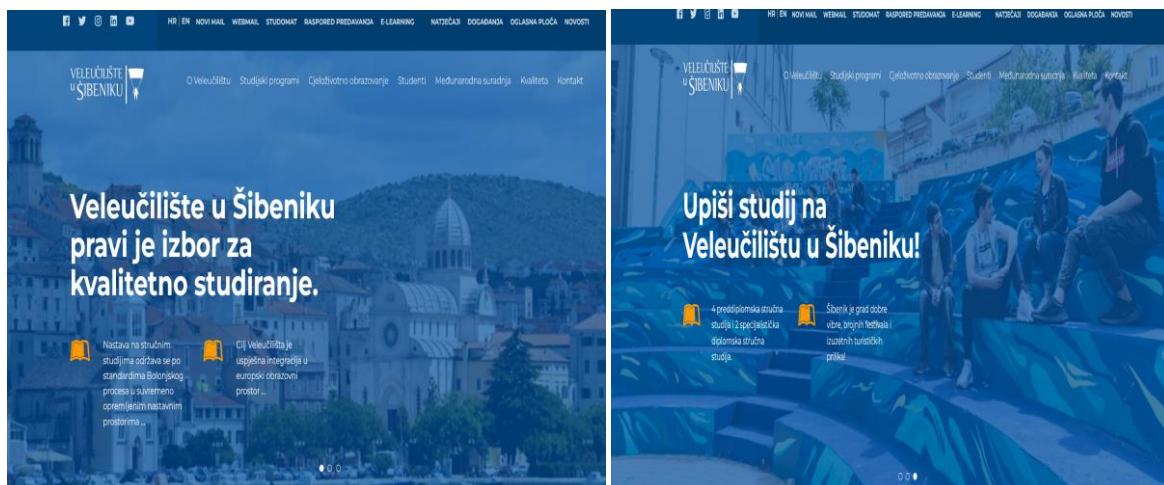
Kako bismo privukli potencijalne studente, važno je ispričati priču o Veleučilištu na jedinstven način. Ljudi vole priče, a svaka ustanova ima svoju. Trebamo moći dati odgovore na sljedeća pitanja: *Kakvu priču priča naša web-stranica? Jesmo li dovoljno digitalno pristupačni: ažuriramo li redovito stranicu, nastavne materijale i aplikacije za potrebe nastave sukladno zahtjevima korisnika? Po čemu se Veleučilište ističe?*

Dобра digitalna priča o tome kako je Veleučilište nastalo i koja su naša dosadašnja postignuća, jednostavan je način za povezivanje s potencijalnim studentima. Treba pokazati koje su naše vrijednosti i kakav obrazovni potencijal možemo ponuditi.

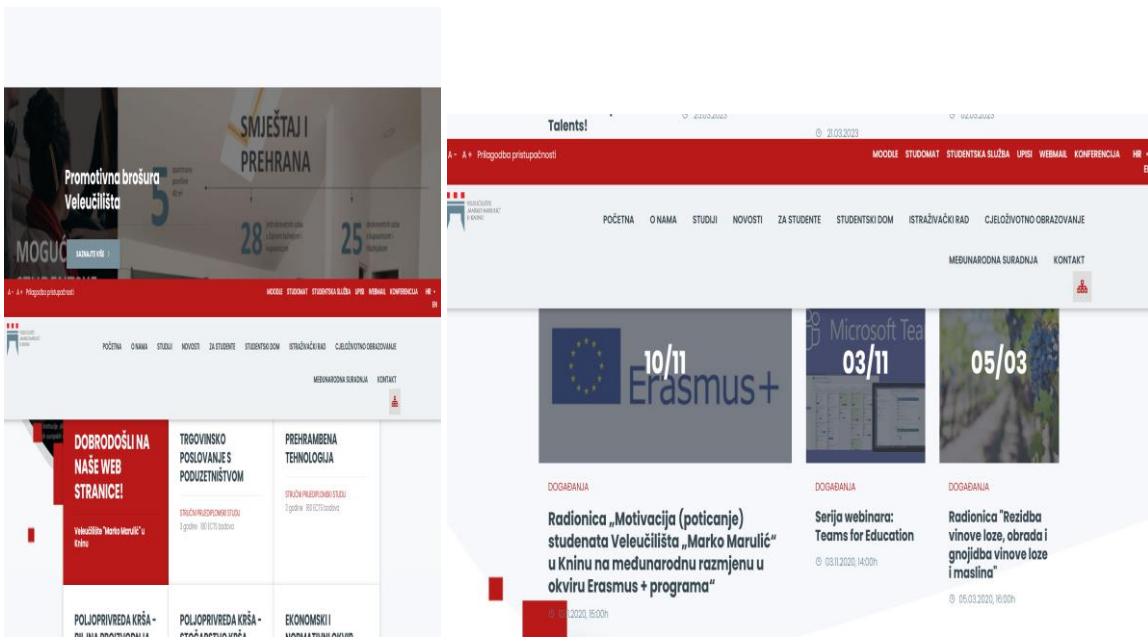
9.2. Web-stranica

Jedan od najvažnijih ključeva uspjeha Veleučilišta u digitalnom dobu svakako je web-stranica koju treba često pregledavati i ažurirati. **Ciljevi su: jednostavna navigacija, moderan dojam i informativnost.** Sadašnja verzija web-stranice izgleda bolje nego ranije verzije, ali nedovoljno atraktivno u usporedbi s web-stranicama drugih ustanova. Primjerice, stranica Veleučilišta u Šibeniku ima „živu“ pozadinu, u fokusu su kratki slogani i poziv na upis s opisom studijskih programa te crticama o gradu Šibeniku. Boje su umirujuće, a prevladava plava, u grafičkom dizajnu poznata kao boja smirenosti, sigurnosti i povjerenja pa je

uglavnom koriste poslovni i tehnološki subjekti. S druge strane, na stranicama Veleučilišta „Marko Marulić“ ima puno jarko crvene boje, koja je korisna u manjim količinama jer služi za privlačenje pozornosti i fokusiranja na elemente poput gumbova, ali u većim količinama djeluje odbojno, agresivno i umarajuće za oči.³⁹ Pozadina je statična, prevladavaju tamne boje i sama stranica „ne poziva“ na duže zadržavanje korisnika. Dapače, djeluje teško čitljivo i loše organizirano. Izbornici su preveliki i loše raspoređeni te, kao takvi, izvrsno ilustriraju izreku da nije bitna kvantiteta, nego kvaliteta. Nužno je imati na umu da je upravo web-stranica najčešće prvi susret potencijalnih studenata i drugih dionika s Veleučilištem i stoga ona mora biti kvalitetna i grafički atraktivna. Trebalo bi ju dopuniti sadržajima koji pojačavaju digitalnu pristupačnost ustanove, poglavito misleći na **virtualnu šetnju Veleučilištem i Studentskim domom te kvalitetnim promotivnim video-zapisima**. Time bismo na suvremen način otvorili vrata svima koji su zainteresirani za neki oblik suradnje s Veleučilištem, od upisa na studije do raznih projekata. U nastavku se nalaze slike web-stranica Veleučilišta u Šibeniku i Veleučilišta u Kninu. Napravljena je usporedba sa Šibenikom jer se radi o ustanovi u istoj županiji, koja, za razliku od nas, ima izvrsnu marketinšku strategiju što je razvidno iz vizualnog dojma njihovih službenih web i Facebook stranica te podataka o broju studijskih programa, broju upisanih i završenih studenata te o raznim aktivnostima koje predstavljaju javnosti putem medija, web-stranice i društvenih mreža.



³⁹ v. *Odabir boja kod dizajna web-stranice i logotipa*. Dostupno na: <https://mar-mal.hr/blog/hrvatska/odabir-boja-kod-dizajna-web-stranice-i-logotipa>



Slike 43-46: Usporedba web-stranica Veleučilišta u Šibeniku i Veleučilišta u Kninu. Izvori: <https://www.veleknin.hr/> i <http://www.vus.hr/?stranice=veleuciliste-u-sibeniku&id=2>

U nastavku je predložak službene web-stranice Veleučilišta kojim sam pokušala dočarati kako ju se može „oživjeti“ i učiniti privlačnom korisnicima:



Slika 47: Predložak za modernizaciju web-stranice Veleučilišta. Izvor: vlastita izrada.

U vrijeme kad se održavaju Dani otvorenih vrata Veleučilišta, potrebno je istodobno **napraviti virtualnu smotru Veleučilišta na web-stranici** putem koje će biti predstavljeno Veleučilište i Studentski dom, studijski programi, (studentski) život u Kninu i te kulturno i povijesno značenje kninskoga kraja. Link na stranicu virtualne smotre treba dostaviti srednjim

školama i medijima, a treba koristiti i društvene mreže. Virtualna smotra mora biti interaktivna na način da potencijalnim studentima u određenom vremenu omogući izravan video-kontakt s Upravom Veleučilišta, Studentskom službom, Studentskim zborom i Uredom za studentski standard.

9.3. Nazočnost na društvenim mrežama

U današnje vrijeme društvene mreže su jedan od najbitnijih stupova internetskog oglašavanja, stoga Facebook stranicu Veleučilišta treba redovito ažurirati i nadopunjavati zanimljivim sadržajima. Treba biti aktivan i na drugim društvenim mrežama (Instagram, Tik Tok, Twitter)

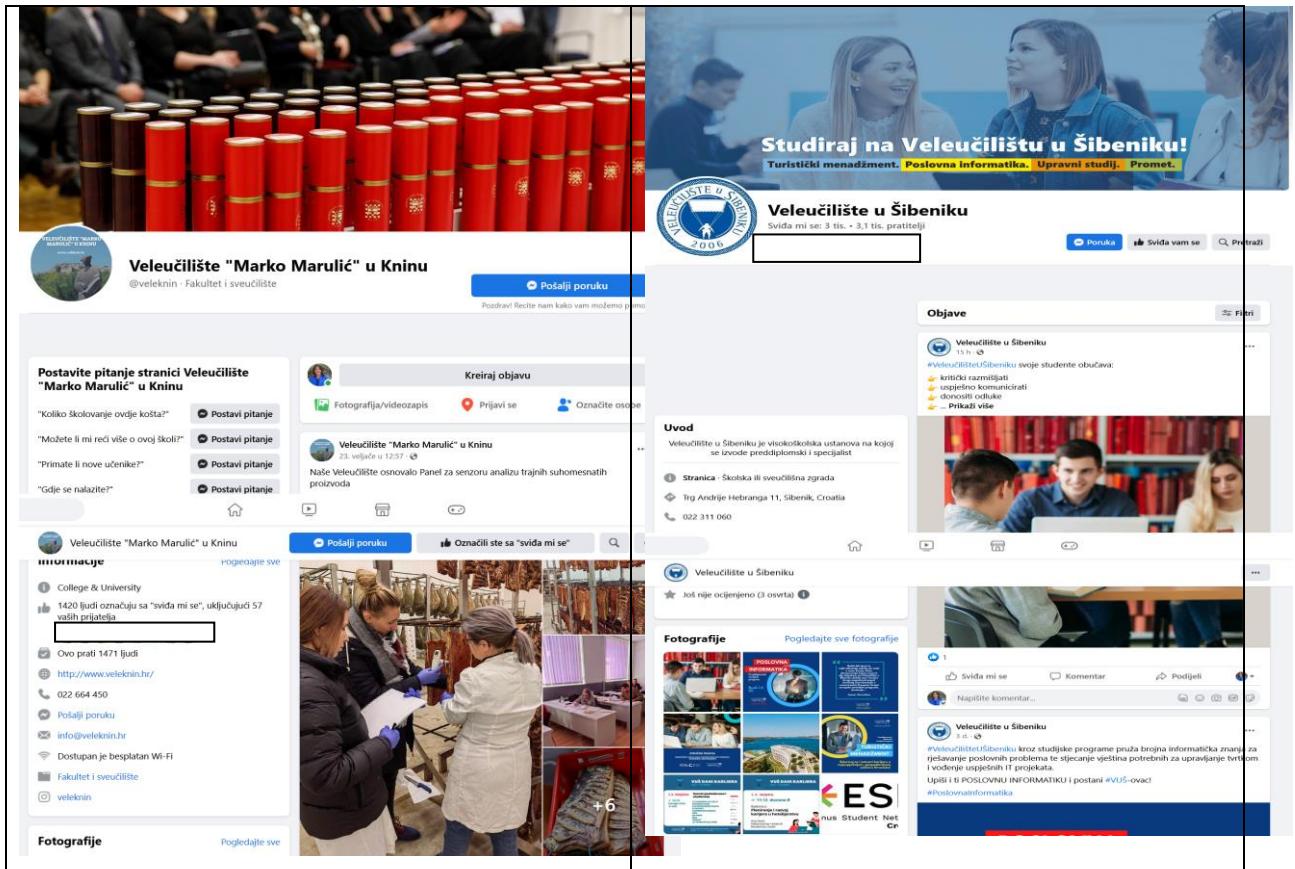
Tome u prilog idu i neki statistički podatci:

- U Hrvatskoj ima oko 1.900.000 korisnika Facebook-a, od čega je dnevno aktivno čak 1. 500.000.
- Od toga 1.400.000 zanimaju poslovne teme, od čega se 200.000 zanima za opće poduzetništvo, a čak 340.000 za poljoprivredu.⁴⁰

Dakle, objave na Facebook profilu Veleučilišta moraju biti strateškog karaktera. Relevantne informacije o ustanovi „umotane“ u zanimljive objave, fotografije i video-zapise te kvalitetno promoviranje istih, privući će potencijalne studente. Za razliku od web stranice, društvene mreže su puno pristupačnije jer daju trenutne rezultate i postižu visoku gledanost unutar nekoliko minuta od objave.

Koliko je važna digitalna pristupačnost i strateške objave na društvenim mrežama, pojasnit ćemo usporednom analizom sadržaja Facebook stranica Veleučilišta u Kninu i Veleučilišta u Šibeniku.

⁴⁰ <http://www.barasmarketing.com/2017/01/03/infografika-facebook-statistika-hrvatska/>



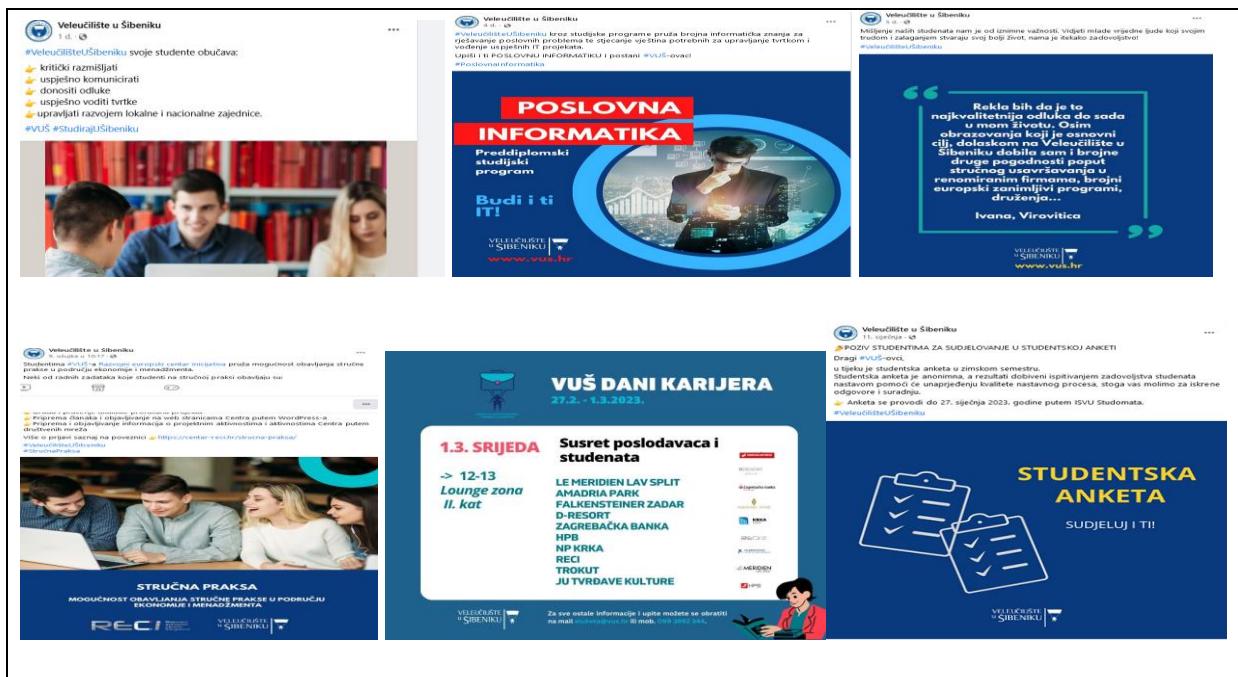
Slike 48-49: Facebook stranice Veleučilišta u Kninu i Veleučilišta u Šibeniku.

Iz podataka o praćenju stranica razvidna je ogromna razlika u broju pratitelja: Facebook stranica Veleučilišta u Kninu ima 1420 oznaka „sviđa mi se“ i 1471 pratitelja, dok Veleučilište u Šibeniku ima 3000 oznaka „sviđa mi se“ i 3,1 tisuća pratitelja, što znači da je doseg stranica Veleučilišta u Šibeniku duplo veći.

Samo sučelje Facebook stranice Veleučilišta u Šibeniku strateški je napravljeno: na njemu je slika nasmijanih mladih ljudi s kratkom i jednostavnom porukom imperativnog karaktera: *Studiraj na Veleučilištu u Šibeniku!*, ispod koje se nalazi popis studija. Takva poruka, uz pažljivo odabranu sliku koja zrači optimizmom, pozitivno djeluje na želju pratitelja da o ustanovi saznaju više informacija i eventualno upišu jedan od studijskih programa koje nudi. Sučelje Facebook stranice Veleučilišta u Kninu, s lijepo poredanim diplomama i „zamućenim“ osobama bez lica u pozadini, nažalost ne nosi stratešku poruku.

Dobro je što Facebook stranica Veleučilišta u Kninu redovito objavljuje sadržaje vezane uz aktivnosti Veleučilišta, ali oni djeluju stihjski postavljeni, bez „priče“ koja bi privukla pozornost i loše marketinški oblikovani. Drugim riječima, ne odgovaraju na pitanje: *TKO SMO MI? ŠTO ČINIMO? KOJI SU NAM CILJEVI? ŠTO MOŽEMO PONUDITI POTENCIJALNIM KORISNICIMA? KOJA JE NAŠA DRUŠTVENA ULOGA?*

S druge strane, Veleučilište u Šibeniku na izvrstan način koristi medij Facebook-a kako bi predstavilo svoje nastavnike (blic intervju), studente (kratki video-zapisi), aktivnosti koje organiziraju (seminari, predavanja, radionice, tečajevi), studije (interaktivne kartice) i Šibenik kao studentski grad (kampus i dom), što je razvidno iz donjih fotografija:



Slika 50: Interaktivni sadržaji na Facebook stranici VUŠ-a. Izvor: <https://www.facebook.com/veleuciliste.u.sibeniku.hr>

Slijedom navedenoga, žurno treba djelovati u smjeru povećanja digitalne privlačnosti Veleučilišta putem Facebook stranice koja mora pričati priču o nama na jedinstven način. U nastavku je predložak sučelja Facebook stranice:



Slika 51: Predložak sučelja Facebook stranice Veleučilišta. Izvor: vlastita izrada.

9.4. YouTube kanal

Ni jedna tvrtka ni ustanova današnjice ne bi trebala zanemariti važnost marketinga putem YouTube-a s obzirom da se radi o drugom najvećem pretraživaču na svijetu na koji se mjesečno ulogira preko 2 milijarde ljudi. Jedna od uspješnijih video tvrtki, britanski Wyzowl, u 2021. godini provela je istraživanje koje je pokazalo da skoro 93% ljudi u marketingu drži video sadržaje bitnim čimbenikom svoje marketinške kampanje, a jasni su i razlozi- trećina kupaca kupila je proizvode koje su vidjeli na Youtubeu.⁴¹

Za potrebe izrade ovog Programa, napravljena je usporedba YouTube kanala Veleučilišta u Vukovaru i Veleučilišta u Kninu. Analizom sadržaja utvrđeno je sljedeće:

- Veleučilište u Vukovaru ima YouTube kanal od 2. travnja 2020., s **33.336** pregleda, **91** pretplatnikom i **53** videozapisa.
- Veleučilište u Kninu ima 2 YouTube kanala:
 1. od 27. ožujka 2009., s **976** pregleda, **nijednim** pretplatnikom i **samo 1** videozapisom **iz 2010**
 2. od 20. lipnja 2022, s **794** pregleda, **nijednim** pretplatnikom i **samo 2** videozapisa **iz 2022.**

Iz gornjih podataka, razvidna je ogromna razlika u dosegu i količini YouTube kanala Veleučilišta u Vukovaru i Veleučilišta u Kninu u korist Vukovara, što upućuje i na možebitnu razliku u kvaliteti i zanimljivosti ponuđenog sadržaja. Za usporedbu, na Veleučilištu u Vukovaru, koje, kao i kninsko Veleučilište, ima 3 prijediplomska i jedan diplomski stručni studij, trenutno studira oko 1000 studenata, a u Kninu njih 239.

Gledajući marketinški, YouTube je, zbog svoje popularnosti, jedan od bitnih kanala za privlačenje potencijalnih studenata pa je stoga nužno imati jedan kvalitetan kanal i redovito ga ažurirati.

⁴¹ v. *Sve-što-trebate-znati-o-youtube-algoritmu-u-2021*. Dostupno na: <https://www.logic.hr/blog/sve-sto-trebate-znati-o-youtube-algoritmu-u-2021.html>

Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru
@vevu 91 pretplatnik 53 videozapisa
Više o tom kanalu >

POČETNA STRANICA **VIDEOZAPISI** **UŽIVO** **POPISI** **ZAJEDNICA** **KANALI** **O KANALU** **Statistika**

Korisnik se pridružio 2. tra 2020.
33.336 pregleda

Videozapisi ► Reproduciraj sve

veleknin
@veleknin 1 videozapis
Više o tom kanalu >

POČETNA STRANICA **VIDEOZAPISI** **POPISI** **KANALI** **O KANALU** **Statistika**

Prijenosni

PROMO VIDEO 2010
976 pregleda • prije 12 godina
Promotivni film Veleučilišta 'Marko Marulić' u Kninu - 2010.

Statistika
Korisnik se pridružio 27. ožu 2009.
976 pregleda

veleknin
@veleknin4057 2 videozapisa
Više o tom kanalu >

POČETNA STRANICA **VIDEOZAPISI** **POPISI** **KANALI** **O KANALU** **Statistika**

Prijenosni ► Reproduciraj sve

Prehrambena tehnologija **Poljoprivreda krša**
389 pregleda • prije 9 mjeseci 405 pregleda • prije 9 mjeseci

Statistika
Korisnik se pridružio 20. lip 2022.
794 pregleda

Slike 52-54: Sučelja YouTube kanala Veleučilišta u Vukovaru i u Kninu. Izvori:
<https://www.youtube.com/@vevu> i <https://www.youtube.com/@veleknin>,
<https://www.youtube.com/@veleknin4057>

9.5. Važnost online recenzija

U suvremeno doba ljudi uvelike posežu za internetskim recenzijama prilikom donošenja važnih odluka. Sadašnji studenti Veleučilišta, kao i uspješni alumniji, mogu biti izvrsni promotori usluga, programa i izvannastavnih aktivnosti Veleučilišta, što je iznimno korisna strategija za privlačenje budućih studenata. Iako zaposlenici mogu ponuditi kvalitetan sadržaj, saznanja potencijalnih studenata iz perspektive vršnjaka povećavaju izglede za nove upise. S obzirom na to, **jako je bitno voditi računa o prikazivanju recenzija na web-u, Facebook-u, YouTube-u i slično.**

9.6. Marketing licem u lice: osobni pristup

Iako postoji puno produktivnih načina privlačenja studenata putem interneta, **osobni pristup nikada neće izgubiti na važnosti**. Pri odluci o izboru fakulteta, maturanti traže odgovore na mnoga pitanja. Tako organiziranje **Dana otvorenih vrata Veleučilišta**, uz vođeno obilaženje prostora Veleučilišta i Studentskog doma, i **Dana karijera** u suradnji s relevantnim gospodarskim čimbenicima te **sudjelovanje na domaćim i inozemnim sajmovima obrazovanja i intenzivna suradnja sa srednjim školama** postaju imperativi privlačenja potencijalnih studenata.

Pri osobnom marketingu odlaskom u škole treba posebno voditi računa o *ciljanoj publici*, odnosno područjima koja gravitiraju Kninu i srednjim školama koje su, na neki način, usmjerene na studijske programe koje nudi Veleučilište. Tijekom tih događanja, potrebno je distribuirati tiskane materijale poput brošura koji će biti podsjetnik na vrijednosti za koje se Veleučilište kao ustanova zalaže. Također je važno organizirati sudjelovanje sadašnjih studenata u ovim aktivnostima, kako bi se zadovoljio segment studentskih informacija „iz prve ruke“.

U Kninu je nužna uska suradnja sa Srednjom školom „Lovro Monti“, ali i sa Srednjom strukovnom školom Kralja Zvonimira, odnosno osmišljavanje zajedničkih projekata i praktičnih aktivnosti koje će studenti i nastavnici Veleučilišta provoditi skupa s kolegama iz srednjih škola. Primjerice, treba **osmislati manje istraživačke projekte, radionice i predavanja kako bismo srednjoškolcima približili znanstveno-istraživački rad, uputili ih u ono što se događa u našim učionicama i laboratorijima i tako pojačali njihov interes za nastavkom školovanja**. Korist je višestruka: studenti i učenici stječu više praktičnog iskustva

i razvijaju socijalne vještine, potičemo njihovo zanimanje za istraživanje i razvoj i pozitivno djelujemo na mogućnost povećavanja broja upisanih studenata.

Dobar način je i **slanje ili uručivanje pozivnih pisama popraćenih promotivnim materijalom Veleučilišta**, u kojima se, kao ustanova, osobno obraćamo učenicima te ih ukratko upoznajemo s važnošću nastavka obrazovanja, prednostima studiranja u vlastitom gradu, vrijednostima koje zastupamo i ponudom studijskih programa.

9.7. Vizualni dojam Veleučilišta

Bez obzira na kvalitetu studijskih programa i zalaganje zaposlenika, **vizualni dojam ustanove uvelike utječe na odluku potencijalnih studenata o upisu**. Dakle, izgled prostora Veleučilišta također može pobuditi ili uništiti zanimanje potencijalnih studenata, koji, osim kvalitetnih studijskih programa, žele dobiti i puno drugih sadržaja vezanih uz studentski život: organiziranu prehranu, dobro opremljene, uredne i estetski privlačne prostore, suvremenu tehnologiju, mogućnost kvalitetnog provođenja slobodnog vremena. Studenti na našem Veleučilištu provode najmanje tri godine, stoga će ugodno ozračje zasigurno pozitivno utjecati na njihov konačni dojam o ustanovi. **Unutrašnjost zgrade Veleučilišta treba „oživjeti“ muralima, umjetničkim djelima, biljkama i modernim komadima namještaja, a okoliš urediti na način koji smo prethodno detaljno opisali jer ovako djeluje prazno i bezlično.** Primjerice, u holu zgrade u prizemlju se može urediti mali *lounge* dio s par komada modernog namještaja, a zidove postaviti umjetničke slike, fotografije ili murale s oznakama Veleučilišta.

9.8. Alumniji kao promotori Veleučilišta

Kao ustanova smo gotovo zaboravili na važnu sastavnicu zajednice Veleučilišta, a to je Alumni klub koji okuplja bivše studente s ciljem održavanja veze s matičnom ustanovom. Besplatno članstvo u Alumni klubu omogućuje umrežavanje sadašnjih studenata i diplomanata Veleučilišta s bivšim studentima postajući temeljem izgradnje dugoročnih odnosa koji studentima mogu pomoći u razvoju buduće profesionalne karijere. Alumni klub bi trebao **organizirati redovite sjednice** s ciljem razmjene iskustava i mišljenja o važnim pitanjima te **tribine, okrugle stolove, seminare i druženja bivših i sadašnjih studenata, zaposlenika Veleučilišta i predstavnika gospodarstva**.

Veleučilište se ponosi velikim brojem bivših studenata koji su uspješni sportaši, poduzetnici i zaposlenici renomiranih tvrtki pa bi stoga bili i uspješni promotori vrijednosti za koje se kao ustanova zalažemo. Treba **snimiti video-zapise o uspjesima naših studenata te njihove**

dobrovoljne pozitivne iskaze o Veleučilištu redovito postavljati na web-stranicu i društvene mreže Veleučilišta.

9.9. Veleučilište u medijima

Web-stranica treba sadržavati izbornik u kojemu će biti **linkovi na relevantne medijske objave vezane uz pozitivne aktivnosti Veleučilišta**. Također, svaku takvu aktivnost treba **redovito diseminirati medijima, ne samo putem web-stranice, nego i izravno te u što skorijem roku**.

Primjerice, nedavno je *Dalmatinska janjetina*, kao 40. hrvatski proizvod, ovjenčana oznakom zaštite izvornosti (ZOI). Voditeljica projekta zaštite bila je kolegica Marina Krvavica. Sami projekt i pozitivan ishod nastojanja za zaštitom ovoga autohtonog proizvoda izazvali su veliko zanimanje medija, što je vrlo pozitivno i za Veleučilište.

Nadalje, iz projekta *Agro-stem* dobili smo vrlo vrijednu istraživačku i tehnološku opremu, što je trebalo bolje medijski iskoristiti u smislu stvaranja pozitivne slike o Veleučilištu u javnosti.

Medijske objave o ovakvim stvarima ne smiju biti teško uočljive na web-stranici Veleučilišta, nego upravo istaknute.

9.10. Suradnja sa Središnjim državnim uredom za Hrvate izvan RH

U akademskoj godini 2018./2019. prvi put su bile utvrđene posebne upisne kvote za studente pripadnike hrvatske nacionalne manjine i hrvatskoga iseljeništva, čime je „ispunjen jedan od najvažnijih zahtjeva u području obrazovanja i znanosti naših sunarodnjaka koji žive izvan Republike Hrvatske, kao i jedan od zaključaka Savjeta Vlade Republike Hrvatske za Hrvate izvan Republike Hrvatske.“⁴² Prepoznatljivost programa u hrvatskoj akademskoj zajednici i dosadašnji iskazani interes za studiranjem u Republici Hrvatskoj maturanata pripadnika hrvatske nacionalne manjine i hrvatskoga iseljeništva ponajbolje svjedoče o uspješnosti ovoga projekta koji uključuje i program stipendiranja.

U akademskoj godini 2022./2023. posebnu upisnu kvotu za pripadnike hrvatske nacionalne manjine i hrvatskoga iseljeništva osigurala su sljedeća visoka učilišta: Sveučilište u Zagrebu,

⁴² Preuzeto s: *Posebna upisna kvota na hrvatskim visokim učilištima u akademskoj godini 2022./2023. namijenjena pripadnicima hrvatske nacionalne manjine i hrvatskoga iseljeništva*, <https://hrvatiizvanrh.gov.hr/vijesti/posebna-upisna-kvota-na-hrvatskim-visokim-ucilistima-u-akademskoj-godini-2022-2023-namijenjena-pripadnicima-hrvatske-nacionalne-manjine-i-hrvatskoga-iseljenistva/4921>

Hrvatsko katoličko sveučilište, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište u Splitu, Sveučilište u Zadru, Sveučilište Sjever te Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, „čime se s uspjehom nastavlja jedan od vrlo značajnih projekata kojima se nastoji povezati mlade Hrvate izvan Republike Hrvatske s domovinom i to njihovim osobnim dolaskom u Hrvatsku, boljim upoznavanjem hrvatske kulture, jezika i svakodnevnog života te stjecanje kvalitetnog obrazovanja.“⁴³

Za Veleučilište u Kninu, suočeno s kontinuiranim padom brojem upisanih studenata i ovo bi bio jedan od dobrih načina za privlačenje novih studenata te treba žurno poraditi na uključivanju u projekt.

U nastavku je slika naslovnice brošure Središnjeg državnog ureda za Hrvate izvan RH u kojoj se nalaze svi relevantni podatci o projektu.



Slika 55: Brošura Središnjeg državnog ureda za Hrvate izvan RH,

https://hrvatiizvanrh.gov.hr/UserDocsImages//slike//new_STUDIRAJ%20U%20HRVATSKOJ_online%20flyer.pdf

⁴³ Isto.

9.11. Fokus na privlačenje stranih studenata

Internacionalizacija je budućnost razvoja visokog obrazovanja u Europskoj uniji i Hrvatskoj. **Veleučilište treba žurno napraviti iskorak na međunarodno tržište obrazovanja i iznaći načine za privlačenje inozemnih studenata (suradnja s inozemnim ustanovama, međunarodni sajmovi obrazovanja).** Bitno je napomenuti kako redoviti studenti državljeni država članica Europske unije u Republici Hrvatskoj imaju jednaka prava na pristup obrazovanju kao i studenti državljeni Republike Hrvatske. Ta prava podrazumijevaju i plaćanje istog iznosa školarine koji plaćaju studenti hrvatski državljeni. Dakle, ako studenti koji su hrvatski državljeni imaju pravo na subvenciju školarine i prehrane, isto prava ostvaruju i studenti iz zemalja članica EU-a. Studenti iz trećih zemalja imaju pravo upisa na visoka učilišta u RH sukladno kvotama za strance i plaćaju iznose školarina koje propisuju visoka učilišta.⁴⁴

Nužno je napraviti detaljnu strategiju međunarodne suradnje, kako bismo, uz kvalitetna partnerstva s ustanovama iz inozemstva, stvorili preduvjete za dolazak inozemnih studenata u okviru združenih studija, Erasmus mobilnosti i sličnih projekata. Osim toga, kroz Nacionalni projekt implementacije vaučera i mikrokvalifikacija u nadležnosti Ministarstva rada i mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, Veleučilište može provoditi programe učenja hrvatskog jezika za strance, čime bi se studentima iz inozemstva olakšala društvena integracija. Također, **na web-stranicama Veleučilišta na hrvatskom i engleskom jeziku trebaju biti dostupne osnovne informacije i korisni linkovi za studente iz inozemstva, poput linka na portal Study in Croatia (<http://www.studyincroatia.hr/>).**

9.12. Javnost/transparentnost djelovanja

U svrhu transparentnog djelovanja, kao javna ustanova **dužni smo voditi računa o zakonitosti i pravodobnoj objavi relevantnih informacija na službenim stranicama.** Također, potrebno je redovito prikupljati i analizirati podatke o upisima, prolaznosti, uspješnosti studiranja, zapošljavanju diplomiranih studenata na temelju postojećih evidencija

⁴⁴ v. *Studiranje za strane državljane u RH*. Dostupno na: <https://gov.hr/hr/studiranje-za-strane-drzavljane-u-rh/1078>

te posebno voditi računa o rezultatima studentskih anketa kako bismo pravodobno uvodili potrebna poboljšanja SOK-a.

Nadalje, redovite samoanalyze (bez posebnog razloga poput (re)akreditacije), uz objavu izvješća na službenim web-stranicama, svakako bi doprinijele poboljšanju sustava kvalitete i transparentnosti Veleučilišta.

10. POSLOVANJE I IZDAVAČKA DJELATNOST

Veleučilište se uglavnom financira iz nekoliko izvora: potporom Ministarstva znanosti i obrazovanja, vlastitim prihodima te povremeno iz donacija. Ono je trenutno financijski stabilno, ali s neizvjesnom budućnošću uzimajući u obzir kontinuirano opadanje broja studenata i programsko financiranje propisano novim *Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju*. Stoga smatram da je potrebno **žurno iskoristiti sve ljudske i znanstvene potencijale, kako bi se, u suradnji s gospodarskim i drugim čimbenicima, iznašao način alternativnog izvora financiranja i time osigurao razvoj Ustanove u budućnosti te dodatna sredstva za usavršavanje zaposlenika, ali i za studentske projekte.** Tu ponajprije mislim na suradnju s gospodarstvom: **pružanje usluga laboratorijskih istraživanja sirovina i proizvoda, senzornu analizu, osmišljavanje i provedbu zajedničkih projekata te istraživanje tržišta.** Dodatni izvor financiranja svakako mogu biti i **programi mikrokvalifikacija/cjeloživotnog obrazovanja**, čijim bismos razvojem zahvatili kako razvojni, tako i inovacijski segment programskog financiranja.

Poticanjem i potporom nastavnica i studentima u pisanju i objavljivanja stručnih i znanstvenih radova te recenziranih nastavnih materijala i udžbenika, Veleučilište ispunjava svoju svrhu kao javna ustanova osnovana Uredbom Vlade zbog obavljanja stručne i znanstvene djelatnosti.

Uz ažurnije izdavanje Zbornika radova s Konferencije Veleučilišta, potrebno je pokrenuti i vlastiti znanstveno-stručni časopis, koji bi izlazio barem jednom godišnje, u tiskanom i/ili elektronskom obliku. To bi značilo dodatnu motivaciju djelatnika i studenata za istraživačku i znanstveno-istraživačku aktivnost. U uređivanju istoga trebali bi sudjelovati zaposlenici i studenti Veleučilišta. Organizaciju časopisa, ustroj djelatnosti i način rada tijela koja se brinu o njegovom izdavanju te postupak prijave članaka i sve ostale radnje vezane uz to, potrebno je urediti posebnim pravilnikom (*Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti Veleučilišta Marko Marulić u Kninu*). Časopis obvezno treba biti dostupan na Portalu hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa „Hrčak“. U nastavku je predložak naslovnice časopisa:



Slika 56: Predložak naslovnice multidisciplinarnog znanstveno-stručnog časopisa „Marul“. Izvor: vlastita izrada.

U okviru aktivnosti Studentskog zbora i studentskog savjetovališta, može se pokrenuti i jedan **mozaični studentski časopis ili interaktivna Facebook stranica koja bi, na zanimljiv način, pratila studentski život u Kninu.**

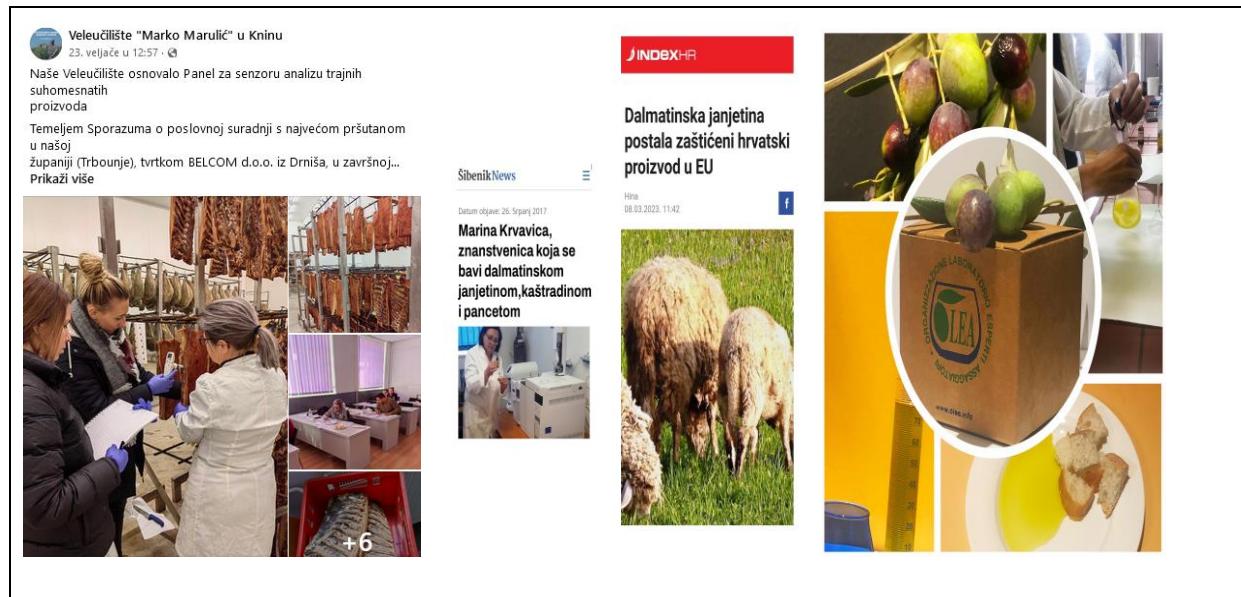
11. SURADNJA S GOSPODARSTVOM I MEĐUNARODNA SURADNJA

Otvorenost raznim oblicima međunarodne suradnje, kao i suradnja s drugim ustanovama iz sustava visokog obrazovanja te lokalnom zajednicom i gospodarstvom, spadaju u temeljne strateške odrednice Veleučilišta. Međunarodna suradnja trenutno se ostvaruje putem bilateralnih sporazuma, zajedničkih projekata, mobilnosti studenata te nenastavnog i nastavnog osoblja, pri čemu s ponosom treba istaknuti aktivnosti Veleučilišta kroz Programe Erasmus i Erasmus+. Naime, Veleučilište ima potpisane ugovore s ustanovama iz Slovenije, Italije, Makedonije, Turske, Bugarske, Poljske, Francuske i Bosne i Hercegovine, a u cilju nam je potpisivanje novih ugovora s ustanovama iz zemlje i inozemstva. Dosad smo napravili jako puno po pitanju mobilnosti u sklopu Programa Erasmus i Erasmus+, a u budućnosti nas očekuje još više posla, što je previše za jednu osobu koja, uz posao Erasmus koordinatora, obavlja i vlastite redovite poslove pa bi trebalo uvesti dodatnu administrativnu podršku.

Osim aktivnosti u okviru *Erasmusa*, **potrebno je uključiti Veleučilište u Europsku mrežu visokih učilišta**, što bi nam znatno olakšalo eventualno osnivanje združenih studija (klasičnih i online) u budućnosti s nekom od ustanova iz zemlje i inozemstva, što bi značilo i povećanje broja studenata.

Dosadašnja suradnja Veleučilišta s gospodarstvom i lokalnom zajednicom realizirala se kroz znanstveno-istraživački rad, stručnu praksu i pojedine projekte. Međutim, mislim da se potencijali Veleučilišta, ponajprije ljudski resursi i kvalitetna laboratorijska oprema, u tom smislu ne koriste u dovoljnoj mjeri. Opet je problem u nedostatku strateškog promišljanja i sustavnog pristupa. Ponajprije, nedostaje nam realizacija postojećih ugovora o suradnji s većim brojem gospodarstvenika i tvrtki s područja Knina i okolice te jača povezanost s lokalnom zajednicom, na čemu treba žurno poraditi. Vjerujem da bi različiti gospodarski subjekti te nositelji OPG-ova i lokalna zajednica pokazali veliki interes za buduću suradnju u smislu **provodenja kvalitativnih i kvantitativnih analiza pojedinih prehrambenih proizvoda te istraživanje tržišta, mogućnost certificiranja proizvoda i provođenje analiza potrebnih za dobivanje oznake izvornosti**. Primjerice, ne znam zašto se nismo više uključili u suradnju s ribnjakom u Kovačiću, ali to bi trebalo učiniti jer se radi o jedinom gospodarskom subjektu takvoga tipa na kninskom području, koji bi nam mogao poslužiti kao baza za zanimljiva istraživanja, organiziranje raznih predavanja i radionica te studentske prakse.

Osim toga, takvim oblicima suradnje **proširili bismo mogućnost osmišljavanja i realizacije raznih projekata**. Na donjim fotografijama prikazani su pozitivni primjeri suradnje Veleučilišta s gospodarstvom koju u budućnosti treba intenzivirati:



Slika 57: Proizvodi nastali u suradnji Veleučilišta i gospodarstva. Izvor: Facebook stranica Veleučilišta, Šibenik News, Indeks.hr, autorska fotografija

12. PREGLED PROGRAMSKIH CILJEVA S NAČINOM REALIZACIJE: SAŽETAK

Zbog bolje preglednosti, u nastavku se donosi sažetak **programskih cjelina, ciljeva i aktivnosti za njihovu realizaciju** koji su zadatak Uprave Veleučilišta u sljedećem mandatu:

STRATEGIJA RAZVITKA I SOK

CILJ 1: Pravodobno ispunjavanje strateških ciljeva i unaprjedivanje sustava kvalitete:

- uskladiti opće akte s novim Zakonom i Statutom
- pripremiti se za novi ciklus reakreditacije
- kontinuirano istraživati tržište u smislu modernizacije postojećih i uvođenja novih studijskih programa
- uspostaviti interne procedure praćenja kvalitete nastavnog procesa i poboljšanja nastavničkih kompetencija
- razvijati mehanizme analize stanja i poticanja kontinuiranog profesionalnog razvoja
- intenzivirati aktivnosti u svrhu pružanja cjelovite podrške studentima
- veći angažman oko izrade i provedbe znanstvenih i stručnih projekata
- intenzivirati promotivne aktivnosti kroz kvalitetnu marketinšku strategiju
- poticati mobilnost
- intenzivirati društveni angažman i poboljšati suradnju s gospodarstvom
- uspostaviti Dekanski i Prošireni dekanski kolegij: dekan, prodekani, pročelnici, voditelji Studentske službe, Ureda za studentski standard i Ureda za unaprjeđivanje kvalitete studiranja, predsjednik Studentskog zbora

STUDIJSKI PROGRAMI

CILJ 2: Revizija postojećih i pripremne aktivnosti za uvođenje novih studijskih programa te programa mikrokvalifikacija (cjeloživotno obrazovanje):

- uspostaviti interne procedure izmjena i dopuna studijskih programa kroz interne revizije i suradnju s gospodarstvom i vanjskim stručnjacima
- odraditi pripremne aktivnosti za uvođenje diplomskog studija koji bi obuhvaćao područja poljoprivrede i prehrambene tehnologije (*Agrarna bioekonomija* i *Enogastronomija krša*): povjerenstvo, edukacija zaposlenika, elaborat
- odraditi pripremne aktivnosti za uvođenje kratkih stručnih studija koji omogućuju upis bez polaganja državne mature
- istraživati tržište zbog uvođenja novih studijskih programa
- izraditi i uvesti programe mikrokvalifikacija i online studija
- odraditi pripremne radnje za uvođenje studija na engleskom jeziku, online studija i združenih studija
- uskladiti izborne kolegije s opterećenjem nastavnika i interesom studenata

PROSTORNI KAPACITETI I OPREMA

CILJ 3: Uređivanje okoliša i unaprjedivanje vizualnog dojma Veleučilišta:

- prilagoditi prostor osobama s invaliditetom

- urediti dvorište i zelene površine oko zgrade: botanički vrt i učionica na otvorenom, lounge prostori
- „oživjeti“ unutrašnjost zgrade modernim namještajem, muralima, biljkama i umjetničkim slikama ili fotografijama
- reorganizirati prostor: laboratoriji u prizemlju, prilagodba ureda i dvorana
- ispitati mogućnost opskrbe električnom energijom postavljanjem solarnih panela na krov zgrade Veleučilišta ili Studentskog doma
- pronaći optimalno rješenje za klimatizaciju B zgrade Studentskog doma
- ispitati mogućnost izgradnje nove zgrade Veleučilišta

STUDENTI I STUDENTSKI STANDARD

CILJ 4: Briga o studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina i poticanje aktivnosti Studentskog savjetovališta i Studentskog zbora:

- prilagoditi prostorne uvjete i nastavne sadržaje potrebama studenata s invaliditetom i poteškoćama u učenju kroz suradnju sa Studentskim savjetovalištem i Studentskim zborom
- osnovati „Zakladu Marul“ za pomoć studentima slabijeg imovinskog stanja
- imenovati povjerenika za studente iz ranjivih i podzastupljenih skupina
- uključiti studentskog predstavnika u prošireni Dekanski kolegij
- reaktivirati studentski sport
- organizirati radionice, predavanja, izložbe i zabavne sadržaje (manifestacija „Marulijada“)
- u suradnji sa Studentskim zborom i Savjetovalištem, organizirati instrukcije za studente zbog lakšeg savladavanja gradiva, studenti-instruktori, rad preko studentskog servisa
- odraditi pripremne radnje za osnivanje studentskog inkubatora
- poticati aktivnosti Alumni kluba

ZAPOSLENICI

CILJ 5: Poticanje aktivnosti i učinkovitosti u radu, sudjelovanja u projektima, stručnog i znanstvenog usavršavanja:

- poticati aktivno sudjelovanje u izradi i provedbi projekata
- poticati i nagradjavati izvrsnost u nastavnom, administrativnom, znanstvenom i stručnom radu
- poboljšati upravljanje ljudskim potencijalima

UPRAVLJANJE REPUTACIJOM I INFORMIRANJE JAVNOSTI

CILJ 6: Unaprjeđivanje slike Veleučilišta u javnosti vodeći računa o izgledu veleučilišnih prostora, kvaliteti službene web-stranice i stranica na društvenim mrežama te suradnji s medijima:

- redovito ažurirati web-stranicu i dopunjavati ju korisnim sadržajima: virtualna šetnja, promotivni video-materijali, virtualna smotra
- redovito oplemenjivati vizualni dojam prostora Veleučilišta
- paziti na digitalnu pristupačnost i privlačnost na društvenim mrežama: strateške objave na Facebook-u, Twitter-u, Instagram-u, YouTube-u
- osobni pristup

- paziti na medijsku sliku Veleučilišta
- uložiti dodatni napor za privlačenjem studenata iz inozemstva i iseljeništva i intenzivirati suradnju sa Središnjim državnim uredom za Hrvate izvan RH
- zadužiti osobu/-e za strateški pristup upravljanju reputacijom
- organizirati radionice, predavanja i manifestacije („Marulijada“)

POSLOVANJE I IZDAVAČKA DJELATNOST

CILJ 7: Osiguravanje informativnosti i transparentnosti putem web-stranice i poticanje objave znanstvenih i stručnih radova:

- nove publikacije
- ažurirati relevantne informacije na web-stranicama: javnost, informativnost, transparentnost upravljanja sredstvima
- pratiti indikatore uspješnosti
- izdati znanstveno-stručni časopis u tiskanom i/ili elektroničkom obliku
- izdati mozaični studentski časopis ili izraditi stranicu
- organizirati studentsku konferenciju

SURADNJA S GOSPODARSTVOM I MEĐUNARODNA SURADNJA

CILJ 8: Realizacija potpisanih sporazuma i povećavanje mobilnosti:

- uključiti se u Mrežu europskih visokih učilišta
- organizirati tečajeve engleskog jezika za zaposlenike i uvesti veći broj kolegija na engleskom jeziku (preduvjeti za uvođenje studija na engleskom jeziku)
- osmisliti i realizirati projekte u suradnji s gospodarskim subjektima
- intenzivirati promotivne aktivnosti u okviru Erasmusa: radionice, predavanja, iskustva, materijali
- surađivati s ustanovama iz zemlje i inozemstva (združeni studiji)

POPIS IZVORA

Drinovac Topalović, M. (2019.), Program rada kandidatkinje za izbor dekana. Veleučilište „Marko Marulić“, Knin.

Klapan, A. i Ćavar, J., OBRAZOVANJE I USAVRŠAVANJE ANDRAGOŠKIH DJELATNIKA, Napredak : časopis za pedagogijsku teoriju i praksi (1330-0059) 149 (2008), 1; 34-48

Krvavica i sur. (2022.), P R O G R A M PREDDIPLOMSKOG STRUČNOG STUDIJA „POLJOPRIVREDA KRŠA“, VMMK. Dostupno na:

<https://moodle.veleknin.hr/mod/forum/discuss.php?d=12876>

Strategija razvitka Veleučilišta 2020.-2024., Veleučilište „Marko Marulić“, 2020. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/strategija-razvitka/37.html>

Shema SOK-a na Veleučilištu. Izvor: <https://www.veleknin.hr/stranice/sustav-za-kvalitetu/42.html>

Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, Sustav za kvalitetu. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/sustav-za-kvalitetu/42.html>

<https://www.azvo.hr/hr/azvo-vijesti/2554-azvo-objavio-strategiju-za-razdoblje-od-2021-do-2025-godine>

PDCA metodologija/ Demmingov krug. Izvor: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>

Pravilnik o nagradama i priznanjima. Izvor: Veleučilište „Marko Marulić“. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/pravilnici/36.html>

Nacrt prijedloga zakona o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti. Izvor: [vlada.gov.hr, sjednice \(28.srpnja 2022.\)](http://vjeta.vlada.gov.hr/sjednice/28.srpnja.2022.)

EK, Strategija od polja do stola. Izvor: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/from-farm-to-fork/>

Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja , dostupno na: <https://www.studij.hr/analiza-potreba-trzista-rada>

Zanimanja budućnosti. Izvor: <https://www.srednja.hr/matura/zanimanja-buducnosti-ovi-su-studiji-u-industrijama-s-ogromnim-potencijalom-za-razvoj/>

Preglednik_studijskih_programa_na_stranom_jeziku (AZVO). Izvor:
https://www.azvo.hr/images/stories/Iz_mediya/Priop%C4%87enje_-_Objavljen_preglednik_studijskih_programa_na_stranom_jeziku_3.12.2019.pdf

Brošura VMMK 2018. Dostupno na: <https://www.veleknin.hr/stranice/o-nama/1.html>

Javni poziv za sufinanciranje projekata rješavanja pristupačnosti objektima osoba s invaliditetom sredstvima Državnog proračuna Republike Hrvatske na području Republike Hrvatske, 10.3.2023. Dostupno na: <https://branitelji.gov.hr/o-ministarstvu-15/javne-rasprave/javni-pozivi/aktualni-javni-pozivi/919>

Laboratorij za senzorsku analizu AFZG. Dostupno na:
<https://www.agr.unizg.hr/hr/759/Laboratorij+za+senzorske+analize+poljoprivredno-prehrambenih+proizvoda>

Energetska učinkovitost u zgradarstvu/Energetska obnova javnih zgrada:
https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/EnergetskaUcinkovitost/PROGRAM_EN_OBN_ZGRADA_JAVNOG_SEKTORA_do2030.pdf

Projekt Dinara back to life. Dostupno na: <http://dinarabacktolife.eu/projektno-podrucje/>

Botanički vrt. Dostupno na: <https://botanickivrt.biol.pmf.hr/o-vrtu/>

Fond *Konkurentnost i kohezija*. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/op-konkurentnost-i-kohezija/>

Ustanova *Inovacija* Zadar, projekti. Izvor: <http://www.inovacija-zadar.hr/repos/doc/Program%20rada%20za%202018.%20godinu.pdf>

Interaktivni prikaz Centra za razvoj i edukaciju u Poličniku, preuzeto s:
<https://zadarski.slobodnadalmacija.hr/tribina/clanak/id/526801/projekt-centar-za-razvoj-i-edukaciju-tezak-je-25-milijuna-kuna>

Plan nabave za 2023. godinu. Dostupno na:
<https://www.veleknin.hr/veleknin/web/index.php/cro/O-nama/Dokumenti/Javna-nabava/PLAN-NABAVE-ZA-2023.-GODINU>

<https://www.telegram.hr/politika-kriminal/kaos-u-visokom-skolstvu-na-veleucilistu-knin-upisano-51-brucos-a-predaje-im-25-profesora-samo-na-place-odlazi-milijun-eura/>

<https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/zabrinjavajuci-trend-na-zagrebackom-sveucilistu-na-40-studijskih-programa-upisano-od-nula-do-tri-studenta-15252839?fbclid=IwAR0HZ3QyIBGg7kg2djxNzmHxxtK692w8ha7in1HQJG2iUANIA-h59B8D5E>

Mreža inovativnih visokih učilišta. Dostupno na: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/european-network-of-innovative-higher-education-institutions>

Bolonjski proces i Europski prostor visokog obrazovanja:

https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_hr

EU Higher Education. Izvor: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-student-card-initiative>

MSPI. Izvor: <https://www.mspi.hr/mreza-studentskih-poduzetnickih-inkubatora/>

Temeljne funkcije studentskog inkubatora. Izvor: <https://spi.efst.hr/>

Posao-ekonomija, citati: <https://citati.hr/citat-2838>

Facebook statistika. Izvor: <http://www.barasmarketing.com/2017/01/03/infografika-facebook-statistika-hrvatska/>

<https://www.facebook.com/veleuciliste.u.sibeniku.hr/>

https://www.facebook.com/veleknin/?locale=hr_HR

<http://www.dei.gov.ba/dokumenti/default.aspx?id=5911&langTag=bs-BA>

<https://www.britishcouncil.org/education/ihe/what-we-do/policy-strategy/bologna-process-and-european-higher-education-area>

<https://mok.hr/zupanija-info/item/24806-marina-krvavica-znanstvenica-koja-se-bavlja-dalmatinskom-janjetinom-kastradinom-i-pancetom>

<https://www.index.hr/vijesti/clanak/dalmatinska-janjetina-postala-zasticeni-hrvatski-proizvod-u-eu/2444614.aspx>

Hvala na vašem vremenu i strpljenju!

