



**Istarsko  
veleučilište**  
Università  
Istria  
di scienze  
applicate

# **STRATEGIJA RAZVOJA 2021.-2027.**

# **STRATEGIJA RAZVOJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE 2021. – 2027.**

**NARUČITELJ DOKUMENTA:**

Istarsko veleučilište – Università Istriana di scienze applicate

**ZA NARUČITELJA IZRADIO:**

Institut za razvoj poduzetništva i obrtništva d.o.o.

*Istarsko veleučilište – Università Istriana di scienze applicate kao naručitelj polaže sva prava na ovaj dokument.*

*Pojmovi koji imaju rodno značenje odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira jesu li izraženi u muškom ili ženskom rodu.*

*Korištene kratice objašnjene su kod prvog pojavljivanja u tekstu.*

*Iz praktičnih razloga puni naziv ustanove Istarsko veleučilište – Università Istriana di scienze applicate koristi se u skraćenom obliku „Istarsko veleučilište“ ili samo „Veleučilište“.*

*Metodologija izrade same strategije temeljila se na konzultativnom pristupu, a bile su uključene svi zainteresirani korisnici (dionici) Veleučilišta.*

*Strategiju razvoja Istarskog veleučilišta za razdoblje od 2021. do 2027. izradila je radna skupina u sastavu:*

*dr.sc. **Daglas Koraca**, v.pred., dekan*

*doc.dr.sc. **Dijana Drandić**, prodekanica za nastavu i studente*

*Sanja Grbac Babić, v.pred., prodekanica za kvalitetu, promidžbu i razvoj*

*dr.sc. **Boris Marjanović**, v.pred., predstavnik nastavnika*

*Ivan Beletić Tatić, dipl.iur., tajnik Veleučilišta, predstavnik stručnih službi*

*Vladimir Gnip, dipl.oec., voditelj studentske referade*

*Dario Odović, predstavnik studenata*

*izv.prof.dr.sc. **Valter Boljunčić**, predstavnik osnivača*

*Jasenka Kapuralin, mag.preh.teh., predstavnik vanjskih suradnika*

*Pri izradi je konzultiran Institut za razvoj poduzetništva i obrtništva d.o.o., koji je imao savjetodavnu ulogu za vrijeme izrade Strategije te je sudjelovao u konzultacijama s radnom skupinom za izradu Strategije razvoja Istarskog veleučilišta za razdoblje 2021.-2027., te je pružio sektorsku podršku tijekom procesa izrade sukladno kompetencijama svojih članova i ispitanika.*

# RIJEČ DEKANA

Strategija razvoja Istarskog Veleučilišta, ključni je razvojni dokument koji definira smjer i načine razvoja te jačanja utjecaja i društvene uloge Istarskog Veleučilišta u budućem sedmogodišnjem razdoblju. Poticajna organizacijska kultura temeljena na etičnosti te usmjerenost na ostvarivanje stalnih poboljšanja, temeljni je preduvjet za ostvarenje zadanih ciljeva, a Istarsko Veleučilište to posjeduje. Moderna smo, visokoobrazovna institucija koja u suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, stvara konkurentne stručnjake za dinamično tržište rada. Imamo kompetentan tim ljudi koji je motiviran napraviti iskorak u kvaliteti kako bi privukli nastavnike, suradnike i studente te omogućili njihovu karijernu spremnost i punu zapošljivost po završetku studija.

Strategija je usklađena s ostalim regionalnim i nacionalnim strateškim dokumentima te je upotpunjena novim idejama i inicijativa, temeljenih na istraživanju svih relevantnih čimbenika, dionika i trendova vezanih za rad i funkcioniranje Istarskog Veleučilišta. Navedena metodologija ističe punu perspektivu razvojnih mogućnosti koje Veleučilište može doseći u svakom segmentu poslovanja. Naravno da se Veleučilište kao visokoškolska institucija, prvenstveno bavi studentima i nastavnim procesom. Međutim, osim jačanja kvalitete studijskih programa, uvjeta studiranja, kadrova te znanstvene, izdavačke i projektne djelatnosti, ovom strategijom želimo stvoriti prepoznatljiv brend i repositionirati Veleučilište na tržištu.

Istarsko Veleučilište ima značajnu društvenu ulogu. Svjesni smo te odgovornosti, stoga, sve aktivnosti provodimo i želimo nastaviti provoditi na najbolji mogući način. Obrazujući ljude, stvaramo bolje društvo, jačamo našu zajednicu i gradimo bolju budućnost za našu djecu.

dr.sc. Daglas Koraca, v.pred.

# SADRŽAJ

RIJEČ DEKANA	4
UVOD	6
METODOLOGIJA	8
I. PRINCIPI DJELOVANJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	10
I.1. VRIJEDNOSTI	10
I.2. MISIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	13
I.3. VIZIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	18
II. KONTEKST DRUŠTVENOG OKRUŽENJA I LOKALNOG TRŽIŠTA	20
II.1. DEMOGRAFSKI TRENDOVI	20
II.2. ZNANOST I OBRAZOVANJE	21
II.3. ZAPOSLENOST	25
II.4. GOSPODARSTVO	27
III. PODRUČJA DJELOVANJA I CILJEVI ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	31
III.1. UPISI I UPISIVANJE ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	31
III.2. POSTOJEĆI I POTENCIJALNI STUDIJSKI PROGRAMI	38
III.3. NASTAVNI I STRUČNI KADAR NA ISTARSKOM VELEUČILIŠTU	48
III.4. ZNANSTVENA, ISTRAŽIVAČKA I IZDAVAČKA DJELATNOST	56
III.5. SURADNJA S GOSPODARSTVOM, POSLOVANJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	67
III.6. ZAPOS LJIVOST DIPLOMANATA	79
III.7 ORGANIZACIJSKA KULTURA NA ISTARSKOM VELEUČILIŠTU	89
III.8. MEĐUNARODNA MOBILNOST	100
III.9. PREPOZNATLJIVOST ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	107
OSIGURAVANJE KVALITETE	113
SWOT ANALIZA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA	118
SAŽETAK	123
IZVORI	126

# UVOD

Obrazovanje kao ključ današnjeg održivog ekonomskog i društvenog razvoja prioritet je za stabilnu i sigurnu budućnost. Značaj visokoškolskih institucija ogledava se u činjenici da one predstavljaju jedan od ključnih čimbenika u rastu gospodarstva, prosperiteta i konkurentnosti. Istarsko veleučilište suvremena je visokoškolska institucija orijentirana na mlade i sve ljude i organizacije željne znanja i napretka te kao takva teži biti pozitivnim čimbenikom u razvoju društva.

Nakon gotovo 20 godina djelovanja kao visoka škola, 2019. godine ostvareni su preduvjeti za osnivanje Istarskog veleučilišta, što je i potvrđeno aktom Ministarstva znanosti i obrazovanja (klasa: 602-04/17-12/0003, ur. Broj: 553-04-18-004 od 28. studenog 2018. godine), s nazivom Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate. Atraktivna lokacija na samom jugu Istre, u gradu Puli, poznatom turističkom, industrijskom ali i povijesnom centru Istarske županije, nudi pregršt prilika za razvoj i napredak novonastalih stručnjaka.

Moto Istarskog veleučilišta je „Znanje za naš razvoj“.

Osnivač Istarskog veleučilišta je Istarska županija.

Sjedište Istarskog veleučilišta nalazi se na adresi Riva 6, 52 100 Pula, Hrvatska.

Statutom Veleučilišta definirano je kako se Istarsko veleučilište ustrojava kao privatno Veleučilište a djeluje kao javna ustanova. Veleučilište obavlja djelatnost visokog obrazovanja te ustrojava i izvodi kratke stručne studije, preddiplomske stručne studije i specijalističke diplomske stručne studije te obavlja stručni i/ili znanstveni rad u jednom ili više znanstvenih i stručnih područja.

## **Prema statutu Istarskog veleučilišta djelatnost Veleučilišta temelji se na:**

- ⇒ slobodi i autonomiji stvaralaštva
- ⇒ akademskim slobodama, akademskoj samoupravi i autonomiji visokih učilišta
- ⇒ otvorenosti Veleučilišta prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici
- ⇒ zaštiti intelektualnog vlasništva
- ⇒ nedjeljivosti nastavnog rada i znanstvenog istraživanja, odnosno umjetničkog stvaralaštva
- ⇒ uzajamnosti i partnerstvu pripadnika akademske zajednice
- ⇒ poštivanju i afirmaciji ljudskih prava i sloboda
- ⇒ povezanosti s europskim prostorom visokog obrazovanja, europskoj humanističkoj i demokratskoj tradiciji
- ⇒ europskim mjerilima kvalitete u visokom obrazovanju
- ⇒ poticanju i uvažavanju specifičnosti nacionalnih i lokalnih sadržaja
- ⇒ jedinstvu stručnog i obrazovnog rada s ciljem osposobljavanja za specifična stručna znanja i vještine
- ⇒ programima cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih
- ⇒ obavezi razvijanja društvene odgovornosti studenata i drugih članova akademske i znanstvene zajednice
- ⇒ obavezi razvijanja, unapređenja i provedbe stručne prakse u visokom obrazovanju
- ⇒ obavezi razvijanja i unapređenja laboratorijskih kapaciteta u području suvremene tehnologije i primijenjenih istraživanja

Tijela Istarskog veleučilišta jesu Upravno vijeće, Dekan, Stručno vijeće i druga savjetodavna i stručna tijela. Na Istarskom veleučilište djeluje 16 stalnih nastavnika te 22 vanjska suradnika u nastavi.

Na Istarskom veleučilištu 2020. godine studirao je ukupno 81 student, od čega je 46 redovnih te 35 izvanrednih.

Studentski programi koje nudi Istarsko veleučilište – Università Istriana pokrivaju dva stupnja obrazovanja, preddiplomskog stručnog studija i specijalističkog diplomskog stručnog studija. Na Istarskom veleučilištu trenutno se izvode sljedeći studijski programi:

- ⇒ **Preddiplomski stručni studij:** Mehatronika, u trajanju od 3 godine (6 semestara) i 180 ECTS-a. Studij se izvodi kao redovni i izvanredni. Po završetku studija stječe se titula stručni prvostupnik (baccalaureus) inženjer mehatronike.
- ⇒ **Preddiplomski stručni studij:** Politehnika, u trajanju od 3 godine (6 semestara) i 180 ECTS-a. Studij se izvodi kao redovni i izvanredni. Po završetku studija stječe se titula stručni prvostupnik (baccalaureus) inženjer politehnike.
- ⇒ **Kratki stručni studij:** Politehnika, u trajanju od 2 godine, (4 semestra) i 120 ECTS-a. Po završetku studija stječe se titula stručni pristupnik/ stručna pristupnica.
- ⇒ **Specijalistički diplomski studij:** Kreativni menadžment u procesima, u trajanju od 2 godine, odnosno (4 semestra) i 120 ECTS-a. Studij se izvodi kao redovni i izvanredni. Po završetku studija stječe se titula Stručni specijalist kreativnog menadžmenta.

Nakon izvršenih promjena i restrukturiranja ustanove u organizacijskom, sadržajnom i administrativnom smislu, Istarsko veleučilište nalazi se na prekretnici te ulazi u novu fazu razvoja.

Kako bi Istarsko veleučilište uspješno realiziralo svoju ulogu na razini svih uključenih pojedinaca, zajednice i društva, donosi se ova Strategija razvoja Istarskog veleučilišta – Università Istriana di scienze applicate za idući sedmogodišnji period 2021. – 2027.

# METODOLOGIJA

U izradi ove Strategije korišteno je više različitih kvalitativno-kvantitativnih pristupa. Osim istraživanja, konzultiranja, interpretacije i citiranja informacija iz otvorenih izvora, većina sadržaja Strategije proizlazi iz istraživanja provedenog na samoj ustanovi Istarskog veleučilišta.

Istraživanje ustanove adresiralo je više različitih ciljnih skupina, odnosno skupina ispitanika na Istarskom veleučilištu, a sastojalo se od provođenja online anketnih upitnika, obavljanja strukturiranih razgovora uživo i/ili putem online komunikacijskih alata te provođenja nestrukturiranih kraćih razgovora uživo i/ili telefonski.

Sva spomenuta istraživanja provedena su u prosincu 2020. i siječnju 2021. godine.



Vrsta istraživanja i pronalaska podataka	Način, pristup	Ciljne skupine (skupine ispitanika)	Postignuti uzorak (br. ispitanika)	Aproksimativan udio uzorka u ukupnom broju pripadnika (%)
Otvoreni izvori, knjige, stručni radovi, medijski sadržaji te pravni i strateški dokumenti	Manualno istraživanje	/	/	/
Upitnik „Vrijednosti, misija i vizija istarskog veleučilišta“	Online	Sve skupine Veleučilišta: - studenti - nastavnici - vanjski suradnici - nenastavno osoblje - članovi Upravnog vijeća	75	40%
Upitnik „Iskustvo rada i podučavanja na Istarskom veleučilištu“	Online	- nastavnici - vanjski suradnici (predavači)	20	60%
Upitnik „Iskustvo studiranja na Istarskom veleučilištu“	Online	- studenti	33	40%
Upitnik „Evaluacija provedenosti Strategije razvoja 2010.-2020.“	Online	- nastavnici - vanjski suradnici - nenastavno osoblje - članovi Upravnog vijeća	24	70%
Razgovori s dekanom	- Uživo - Telefonski - Online video alati - Email	/	/	/
Razgovori s prodekanima	- Uživo - Telefonski - Online video alati - Email	/	/	/
Fokus grupa	- Online video alat	Članovi upravnog vijeća	/	/

# I. PRINCIPI DJELOVANJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

## I.1. VRIJEDNOSTI

U samoj srži svake ozbiljne organizacije, pa tako i vrhunske obrazovno-znanstvene institucije, nalaze se jasne, nedvosmislene i afirmativne vrijednosti. Vrijednosti opisuju fundamentalne prioritete i definiraju glavne obrasce ponašanja i postupanja kojima će se Veleučilište voditi prilikom obavljanja svih svojih aktivnosti i ostvarivanja ciljeva. Organizacijske vrijednosti nisu samo unutarnja stvar Veleučilišta; naime dok istovremeno osiguravaju opstojnost pozitivnog ozračja na samoj ustanovi i pozitivno utječu na odnose između nastavnika, stručnog osoblja, uprave i studenata, pridržavanjem vrijednosti Istarsko veleučilište šalje poruku cjelokupnoj javnosti, svim ciljnim skupinama i dionicima, o ozbiljnosti svojih stremljenja k širem društvenom dobru. Kao nijedna druga organizacija, ni Istarsko veleučilište nije izolirano od mnogih društvenih, tržišnih i globalnih trendova. Štoviše, aktualna ekonomska i zdravstvena kriza tek su jedan od pokazatelja kako uistinu živimo u tzv. *VUCA* vremenima (engl. *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) – u prijevodu volatilnim, nesigurnim, kompleksnim i zbunjujućim vremenima. Kako bi u takvim izazovnim vremenima Veleučilište u najvećoj mogućoj mjeri moglo ispuniti svoje ciljeve, važno je u svakom trenutku biti u stanju prisjetiti se odgovora na fundamentalna pitanja: *tko smo, što smo, što radimo, zašto to radimo i kako*. Budući da kompleksna vremena obiluju dilemama, iste je moguće nadvladati vrednujući situacije, aktivnosti i odluke uz pomoć tzv. „vrijednosnog filtera“. Drugim riječima, uputno je što češće procijeniti koliko je neka razvojna odluka bliska ili udaljena od temeljnih organizacijskih vrijednosti te sukladno tome postupati.

Kako bi se iznašle one vrijednosti koje najbliže opisuju željeni i budući rad Istarskoga veleučilišta, provedeno je dubinsko istraživanje među studentima, nastavnicima, vanjskim suradnicima, nenastavnim osobljem i članovima Upravnog vijeća Veleučilišta. Imajući na umu da je Veleučilište zajednica timova i pojedinaca svih spomenutih skupina, anketni upitnik obraćao se svakom ponaosob, s ciljem identifikacije zajedničkih i dijeljenih vrijednosti kako bi organizacijski temelj svih drugih komponenti Strategije razvoja bio što čvršći. U ovom slučaju, više od 300 vrijednosti bilo je predstavljeno ispitanicima u obliku pojedinačnih riječi. U upitniku je sudjelovalo ukupno 75 ispitanika, od čega 45 studenata, 8 nastavnika, 11 vanjskih suradnika, 9 predstavnika nenastavnog osoblja te 3 člana Upravnog vijeća.

Radi smislene segmentacije 300-tinjak nezavisno i manualno sakupljenih organizacijskih vrijednosti te prezentiranja istih u obliku razumljivog upitnika, primijenjena je prilagođena kombinacija Schwartzove Teorije vrijednosti (*Schwartz Value Theory*) i studije *Pallini et al* iz 2011. godine<sup>1</sup>. Vrijednosti su bile raspoređene u tematske skupove i organizirane u kategorije: društvenost (suradnja i pripadanje); individualnost (autonomija, moć); istraživanje (promjena, inovacija, potraga za znanjem); samoaktualizacija (realizacija potencijala, razvoj sposobnosti) i zaštita (sigurnost, stabilnost, komfor). Od 9 analiziranih skupova, čak 6 je bilo u potpunosti podudarno između svih skupina ispitanika.

Temeljem podudarnosti skupova i odabira ključnih vrijednosti iz svakog skupa za koje je procijenjeno da najprikladnije opisuju željeno funkcioniranje Veleučilišta kao obrazovno-znanstvene institucije, odlučeno je kako će se Veleučilište u narednom sedmogodišnjem periodu razvijati i biti vođeno uz pomoć sljedećih 5 organizacijskih vrijednosti:

**MENTORSTVO**

**PROAKTIVNOST**

**INOVATIVNOST**

**AGILNOST**

**INTEGRITET**

---

<sup>1</sup> Pallini, Susanna & Bove, Giuseppe & Laghi, Fiorenzo. (2011). Classification of Professional Values Based on Motivational Content: An Exploratory Study on Italian Adolescents. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*. 44. 16 -31. 10.1177/0748175610391607.

Tablica I.1. Vrijednosti Istarskog veleučilišta

Vrijednost	Objašnjenje u kontekstu razvoja Istarskog veleučilišta
<b>MENTORSTVO</b>	Mentorstvo je proces prenošenja znanja, iskustva i savjeta od strane mentora (učitelja, nastavnika, savjetnika ili druge osobe s iskustvom) prema učeniku, studentu ili drugom korisniku kojemu preneseno znanje koristi u osobnom ili profesionalnom razvoju. Mentorstvo je mnogo više od podučavanja jer naglašava važnost uzajamne brige, povjerenja, poštovanja, afirmativne komunikacije i općenito djelovanja <i>bona fide</i> te je kao takvo ključan sastojak u stvaranju društva znanja kao temeljne zadaće Istarskog veleučilišta.
<b>PROAKTIVNOST</b>	Samoinicijativno predlaganje i poduzimanje radnji i aktivnosti te davanje vlastitog doprinosa u učenju, podučavanju, istraživanju i vođenju projekata ili poslovanja. Suprotnost proaktivnosti je reaktivnost gdje pojedinac ili kolektiv isključivo reagira na inicijative drugih <i>post festum</i> , bez vlastitog poduzimanja. Svi pripadnici Veleučilišta trudit će se nastupati i djelovati proaktivno u svakodnevnom radu i izvršavanju obveza.
<b>INOVATIVNOST</b>	Proces osmišljavanja, stvaranja i realizacije novih ideja, procesa, metoda i/ili naprava. Inovativnost izvire iz ljudske kreativnosti i želje za stvaranjem promjene, transformacije ili poboljšanja postojećeg stanja, koristeći nove izvorne pristupe te razmišljajući i radeći izvan okvira kojeg definiraju postojeća rješenja. Rezultat inovativnosti je inovacija, koja može poslužiti kao temelj za ostvarivanje патената i drugih vrsta zaštite intelektualnog vlasništva, čime pojedinac ili organizacija legitimno stječu poslovnu ili znanstvenu korist. Pripadnici Veleučilišta, poglavito nastavnici, vanjski suradnici i istraživači nastojat će usmjeravati svoje aktivnosti u smjeru iznalaženja inovacija.
<b>AGILNOST</b>	Agilnost je kombinacija brzine, fleksibilnosti i jednostavnosti kojom pojedinac ili organizacija osiguravaju visok stupanj prilagodljivosti na konstantne promjene naspram organizacije ili okruženja. Agilnost označava "gipkost" i učinkovitost, čime se pospješuje realizacija potencijala, efektivniji razvoj sposobnosti te osobna i/ili organizacijska konkurentnost Istarskog veleučilišta, a najviše će se manifestirati učinkovitošću unutarnjih procesa.
<b>INTEGRITET</b>	Akademski, znanstveni, poslovni, profesionalni i osobni integritet izvire iz poštivanja principa etike, morala, zakona i društvenih normi, s posebnim naglaskom na transparentnost i odgovornost. Sve skupine prisutne na Istarskom veleučilištu trudit će se djelovati s visokim stupnjem integriteta ni u kojem trenutku ne dopuštajući niti postajući dijelom koruptivnih radnji, kaznenih ili prekršajnih dijela, prevara, nepoštenja ili namjernog djelovanja na štetu druge osobe ili organizacije unutar ili izvan Veleučilišta.

Navedene vrijednosti služit će kao putokaz u daljnjem razvoju Istarskog veleučilišta, i to ne samo kao sredstvo svladavanja prepreka i izazova u *VUCA* vremenima, već i kao katalizator u postizanju vanjskih i unutarnjih ciljeva, poboljšavanju međuljudskih odnosa i procesa te ostvarivanju dugoročne institucionalne konkurentnosti i održivosti.

## I.2. MISIJA

Misija je izjava kojom organizacija ukratko opisuje svoj smisao: zašto postoji, što radi, čime se bavi. Većina jasnih misija može se podijeliti u tri komponente, ne nužno sljedećim redoslijedom: doprinos, posebnost i ključno tržište. *Doprinos* opisuje što (koji proizvod, uslugu ili aktivnost) organizacija nudi, čime se bavi te koji je smisao njenog postojanja; *posebnost* navodi što organizaciju razlikuje od ostalih te zašto bi korisnik odabrao njih umjesto drugih; *ključno tržište* sastoji se od ciljnih skupina koje organizacija servisira i osnažuje.<sup>2</sup>

Istim ranije spomenutim anketnim upitnikom provedenim nad svim skupinama Istarskog veleučilišta obrađene su sve tri komponente misije. Budući da je riječ o obrazovno-znanstvenoj instituciji koja pored temeljne usluge obrazovanja nosi i širi društveni značaj, dodatnim pitanjima ispitani su stavovi i sentimente ispitanika o društvu i osobnim stremljenjima, primjerice „kakvo društvo želim izgraditi“, kakvoj zajednici želim pripadati“ te „kakav čovjek i profesionalac želim (p)ostati“. Ispitanici su za svako pitanje birali 5 od ukupno 15 ponuđenih odgovora, dok su na pitanja s 5 ponuđenih odgovora birali jedan.

### I.2.1. Načelo doprinosa

Tablica I.2.1.1. Načelo doprinosa Istarskog veleučilišta iz perspektive svih skupina ispitanika

STUDENTI	#	NASTAVNICI	#	VANSKI SURADNICI	#	NENASTAVNO OSOBLJE	#	UPRAVA	#
odgovorno	31	odgovorno	6	odgovorno	8	odgovorno	7	odgovorno	4
pravedno	23	pravedno	6	pravedno	5	pravedno	6		
pošteno	28	pošteno	5	pošteno	6			pošteno	3
slobodno	17	slobodno	4			slobodno	4		
kreativno	30	kreativno	3	kreativno	5				
				temeljeno na znanju	5	temeljeno na znanju	6	temeljeno na znanju	3
						stvaralačko	4	stvaralačko	3
								prosperitetno	3

\* „#“ označava broj odabira tvrdnje svake skupine ispitanika

Kombinacijom sličnih ili istoznačnih tvrdnji te imajući u vidu zajednička stremljenja različitih skupina ispitanika predstavljena istim odgovorima, zaključuje se kako Istarsko veleučilište teži izgraditi društvo koje je:

- ⇒ **odgovorno**
- ⇒ **pravedno (pošteno)**
- ⇒ **temeljeno na znanju**
- ⇒ **kreativno (stvaralačko)** Nadalje, navedene su skupine ispitanika od 15 ponuđenih tvrdnji odabrale 5 koje najbolje opisuju njihovo viđenje smisla postojanja Istarskog veleučilišta.

<sup>2</sup> Christopher K. Bart, Sex, lies, and mission statements, Business Horizons, Volume 40, Issue 6, 1997, Pages 9-18, ISSN 0007-6813, [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90062-8](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90062-8). (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681397900628>)

Tablica I.2.1.2. Smisao postojanja Istarskog veleučilišta iz perspektive svih skupna ispitanika

8.3	#	NASTAVNICI	#	VANJSKI SURADNICI	#	UPRAVA	#	NENASTAVNO OSOBLJE	#
Obrazovati studente i polaznike za konkretna područja	36	Obrazovati studente i polaznike za konkretna područja	6	Obrazovati studente i polaznike za konkretna područja	5	Obrazovati studente i polaznike za konkretna područja	5	Obrazovati studente i polaznike za konkretna područja	8
Pripremiti studente za kompleksnost, nepredvidivost i volatilnost društva i tržišta	22	Pripremiti studente za kompleksnost, nepredvidivost i volatilnost društva i tržišta	3	Pripremiti studente za kompleksnost, nepredvidivost i volatilnost društva i tržišta	7	Pripremiti studente za kompleksnost, nepredvidivost i volatilnost društva i tržišta	3	Pripremiti studente za kompleksnost, nepredvidivost i volatilnost društva i tržišta	5
Umrežiti studente, istraživače, stručnjake i predstavnike iz gospodarstva	15			Umrežiti studente, istraživače, stručnjake i predstavnike iz gospodarstva	5	Umrežiti studente, istraživače, stručnjake i predstavnike iz gospodarstva	3	Umrežiti studente, istraživače, stručnjake i predstavnike iz gospodarstva	8
Mentorirati studente u njihovom učenju i razvoju	19			Mentorirati studente u njihovom učenju i razvoju	6				
		Pozitivno i konstruktivno utjecati na društvenu i intelektualnu klimu u okruženju	3			Pozitivno i konstruktivno utjecati na društvenu i intelektualnu klimu u okruženju	2	Pozitivno i konstruktivno utjecati na društvenu i intelektualnu klimu u okruženju	5
		Omogućiti svojem kadru i studentima prostor za samorealizaciju i razvoj vlastitih projekata	3					Omogućiti svojem kadru i studentima prostor za samorealizaciju i razvoj vlastitih projekata	8
				Transferirati stečena znanja i tehnologije prema društvu i zajednici	6	Transferirati stečena znanja i tehnologije prema društvu i zajednici	4		
		Inspirirati širu zajednicu i potaknuti želju za (kontinuiranim) učenjem	3						
Motivirati (svoje) korisnike	20								

\* „#“ označava broj odabira tvrdnje svake skupine ispitanika

Imajući na umu specifičnosti obrazovne ustanove, iz gornje tablice jasno proizlazi kako ispitanici smisao postojanja Istarskog veleučilišta opisuju sljedećim tvrdnjama:

- ⇒ Obrazovati studente i polaznike za konkretna područja
- ⇒ Pripremiti studente za kompleksnost, nepredvidivost i volatilnost društva i tržišta
- ⇒ Umrežiti studente, istraživače, stručnjake i predstavnike iz gospodarstva
- ⇒ Pozitivno i konstruktivno utjecati na društvenu i intelektualnu klimu u okruženju
- ⇒ Omogućiti svojem kadru i studentima prostor za samorealizaciju i razvoj vlastitih projekata

## I.2.2. Načelo posebnosti

Pored očitih i lako vidljivih razlika Istarskog veleučilišta u odnosu na druge obrazovne ustanove usporedivog ranga (veličina, manje grupe, geografske i lokacijske posebnosti), studenti, nastavnici i stručni kadar te uprava Veleučilišta izjasnili su se kakvu ustanovu žele.

Tablica I.2.2.2. - Kakvu ustanovu žele pripadnici Istarskog veleučilišta?

STUDENTI	#	NASTAVNICI	#	NENASTAVNO OSOBLJE	#	UPRAVA	#	VANJSKI SURADNICI	#
okrenuto budućnosti	26	okrenuto budućnosti	5	okrenuto budućnosti	9	okrenuto budućnosti	4	okrenuto budućnosti	7
ugledno	28	ugledno	3	ugledno	5	ugledno	4		
moderno	30	moderno	5	moderno	8	moderno	3		
učinkovito	22	učinkovito	4			učinkovito	2		
inspirativno	19	inspirativno	4	inspirativno	4				
				konkurentno	4			konkurentno	6
								samoodrživo	7
						multidisciplinarno	2		
								transparentno	5
								interdisciplinarno	5

Iz najčešće navedenih odgovora u Tablici I.2.2.2. proizlazi kako Istarsko veleučilište na sve kompleksnijem i zahtjevnijem obrazovnom tržištu u Hrvatskoj i šire teži biti:

- ⇒ **okrenuto budućnosti**
- ⇒ **moderno**
- ⇒ **ugledno (transparentno)**
- ⇒ **učinkovito (samoodrživo, konkurentno)**
- ⇒ **inspirativno**

### I.2.3. Načelo ključnog tržišta

Budući da se „ključno tržište“ u ovom slučaju referira na ciljne skupine kojima se organizacija obraća kao (potencijalnim) korisnicima, može se reći kako je ono na mikro razini već zastupljeno i utjelovljeno u postojećim studentima i predavačima Istarskoga veleučilišta. Kao i u ranijim pitanjima, naglasak je stavljen na ispitivanje vrijednosnih usmjerenja i karijernih težnji ispitanika kako bi se i u tom segmentu preciziralo koja vrsta kandidata (studenata, nastavnika, istraživača) će tvoriti najprilagodljiviju ciljnu skupinu. Pristup pitanjima i analizi odgovora jednak je kao i u prethodnim komponentama misije.

Tablica I.2.3.1. - Kakvim osobama i profesionalcima se Istarsko veleučilište obraća (temeljem postojećih)

Kakva osoba želim (p)ostati?	U kakvog se profesionalca želim razviti?
pouzdana (korisna)	odgovornog
sretna (pozitivna)	inovativnog
dobra	produktivnog
pristupačna	proaktivnog
znatiželjna	empatičnog



## I.2. MISIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Iz analize komponenata misije, razvidno je kako su odgovori usuglašeni i usklađeni s odabranim vrijednostima Istarskog veleučilišta: MENTORSTVO, PROAKTIVNOST, INOVATIVNOST, AGILNOST, INTEGRITET. Na taj je način stvoren čvrsti temelj Veleučilišta kao organizacije i zajednice pojedinaca. Nastavno na prethodnu analizu komponenti i vrijednosti, predstavlja se nova misija Istarskog veleučilišta:

# MISIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Istarsko veleučilište moderna je visokoobrazovna institucija koja obrazuje i mentorira buduće inženjere i menadžere u različitim konkurentnim područjima te ih priprema za uspjeh na sve izazovnijem i kompleksnijem tržištu.

Kroz usku suradnju i umrežavanje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom Veleučilište svojem kadru i studentima otvara prostor za realizaciju vlastitih poduzetničkih i istraživačkih projekata.

Kao institucija okrenuta budućnosti Istarsko veleučilište svojim studijskim programima te znanstvenim, inovacijskim i poduzetničkim aktivnostima doprinosi razvoju odgovornog, kreativnog i pravednog društva temeljenog na znanju.

## I.3. VIZIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Vizija opisuje sliku vlastite budućnosti koju organizacija teži ostvariti na temelju misije i u skladu s organizacijskim vrijednostima.

Poput misije i vrijednosti, i vizija Istarskog veleučilišta artikulirana je na temelju rezultata istog anketnog upitnika (n=75). Pored odgovora na ranije navedena pitanja, svaki je ispitanik bez ograničenja i u slobodnoj formi napisao svoja razmišljanja i viziju Veleučilišta u budućnosti. Segmentacijom, interpretacijom i kombinacijom napisanih tvrdnji svake skupine ispitanika (studenata, nastavnika, vanjskih suradnika, nenastavnog osoblja i Uprave) tematski je klasificirano gotovo 240 prikupljenih tvrdnji prema ciljevima (vidi ciljeve pod „III. Područja razvoja Istarskog veleučilišta“), što je rezultiralo sažecima vizije budućnosti Istarskog veleučilišta u različitim segmentima:

- ⇒ Studije na Istarskom veleučilištu svake godine želi upisati sve veći broj kandidata. Osim na hrvatskom, jednako kvalitetno može se studirati na talijanskom ili engleskom jeziku. Jak ljudski i intelektualni kapital na svim razinama Veleučilišta i dostupnost vrhunske opreme omogućuju Istarskom veleučilištu konkurentnost i prepoznatost ne samo na hrvatskoj nego i na europskoj razini, što automatski pospješuje međunarodnu mobilnost njegovih studenata i stručnjaka.
- ⇒ Koristeći ponajbolju opremu, alate te metode učenja i podučavanja, Veleučilište provodi kvalitetan kurikulum okrenut budućnosti, koji ujedno doprinosi gospodarskom razvoju Istre i ostatka Hrvatske. S naglaskom na tehnologiju, tehnička znanja i inovacije, studijski su programi inspirativni te bude želju za cjeloživotnim učenjem i usavršavanjem.
- ⇒ Istarsko veleučilište odlikuje stabilan nastavni i stručni kadar koji uživa u svom radu i vjeruje u Veleučilište. Iskusni i umreženi nastavnici njeguju blizak odnos u radu sa studentima, posjeduju praktična i specijalizirana znanja, iskustva i reference iz realnog sektora te ih koriste kako bi motivirali, usmjeravali i podučavali studente te ih podržavali u njihovim projektima.
- ⇒ Istarsko veleučilište potiče profesionalni i znanstveni razvoj svih svojih suradnika, omogućuje im sudjelovanje na znanstvenim i poduzetničkim projektima kojima se rješavaju konkretni izazovi na tržištu te ih uključuje i konzultira vezano za razvoj Veleučilišta u cjelini.
- ⇒ Klima na Istarskom veleučilištu pokazuje kako je ono atraktivno za studente, prepoznato od gospodarstva i korisno za društvo. Organizacijsku kulturu Istarskog veleučilišta čini atmosfera vrhunskih međuljudskih odnosa. Nastavnici, studenti i stručno osoblje uživaju u svojim obvezama i poslovima te se međusobno poštuju i potiču na kritičko razmišljanje, razvoj intelekta i izvrsnost. Osjeti se kako Veleučilište vjeruje u sebe te je politički nezavisno i posvećeno obrazovanju, znanosti i pozitivnom učinku na društvo.
- ⇒ Znanstvena djelatnost na Istarskom veleučilištu na visokoj je razini zahvaljujući vrhunskim nastavnicima i istraživačima koji u istraživanja uključuju i studente te ih potiču da rješenja traže kreativno i izvan okvira. Veleučilište je povezano s različitim predstavnicima iz industrije te provodi znanstvena istraživanja koja adresiraju konkretne probleme u društvu i na tržištu, pri čemu se koristi najmodernija oprema i infrastruktura.
- ⇒ Istarsko veleučilište znanstveno je produktivno, ima sposobnost vlastitog financiranja znanstvenih istraživanja te uspješno provodi projekte financiranje iz EU fondova u suradnji s domaćim i stranim znanstvenim institucijama, gospodarskim subjektima i javnim tijelima.
- ⇒ Svi diplomanti zapošljavaju se odmah po završetku studija. Osim pune zapošljivosti, zahvaljujući umreženosti s bivšim studentima te direktnoj suradnji s uspješnim tvrtkama u Istri i ostatku Hrvatske, Veleučilište jamči studentima odrađivanje stručne prakse te brojne prilike za dodatno učenje i umrežavanje. Podučavanjem modernih kurikuluma temeljenim na praktičnim znanjima i usmjerenim na budućnost, Veleučilište proizvodi vrhunske kadrove i profesionalce koji se lako prilagođavaju sve volatilnijim uvjetima na tržištu rada.

- ⇒ Zahvaljujući svojoj znanstvenoj produktivnosti, jakom intelektualnom kapitalu, razvijenoj suradnji s tvrtkama te svojem stručnom kadru i opremi, Veleučilište vrši znanstvena istraživanja i ispitivanja te tako ostvaruje legitimnu korist za svoje poslovanje. Veleučilište je također u svakom trenutku spremno povlačiti sredstva iz EU fondova te nuditi svoje usluge unutar međunarodnih i EU projekata.
- ⇒ Istarsko veleučilište popularno je, moderno i prilagođeno studentima te uživa ugled respektabilne i nezavisne znanstveno-obrazovne institucije u javnosti. Prepoznato je kao poželjan partner u industriji te unutar lokalne i regionalne zajednice.
- ⇒ Svrha vizije jest da jakim i afirmativnim tonom izrazi jasnu ambiciju organizacije. Temeljem iskazanih sentimenata te nastavno na misiju i vrijednosti, artikulirana je sljedeća vizija koja opisuje kako će Istarsko veleučilište izgledati i funkcionirati do 2027. godine, odnosno u periodu 2027.-2037. godine.

# VIZIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Istarsko veleučilište jedna je od vodećih visokoobrazovnih institucija u Republici Hrvatskoj i regiji koja u široj i strukovnoj javnosti uživa ugled kvalitetne, nezavisne i znanstveno produktivne ustanove atraktivne za domaće i strane studente, nastavnike i znanstvene suradnike.

Zahvaljujući kontinuiranom ulaganju u ljude, provedbi konkurentnih studijskih programa, primjeni modernih metoda podučavanja, međunarodnoj mobilnosti te suradnji s privatnim i javnim sektorom ljudski je kapital jak na svim razinama Istarskog veleučilišta. Diplomanti uživaju punu zapošljivost i karijernu spremnost po završetku studija, dok su znanstveni i nastavni kadrovi Veleučilišta traženi i priznati stručnjaci u Istri, ostatku Republike Hrvatske i inozemstvu.

Na Istarskom se veleučilištu, uz pomoć ponajbolje opreme i infrastrukture, vrše znanstvena istraživanja, razvijaju inovacije te pokreću društveni i poduzetnički projekti s izrazitom praktičnom primjenom u zajednici i na tržištu, što instituciju čini poslovno konkurentnom i samoodrživom.

# II. KONTEKST DRUŠTVENOG OKRUŽENJA I LOKALNOG TRŽIŠTA

Značaj i važnost Istarskog veleučilišta za Istarsku županiju i sam Grad Pulu velik je iz razloga što Veleučilište predstavlja institucionalnu vezu visokoškolskog obrazovanja sa strukovnim srednjoškolskim obrazovanjem, odnosno moderan pristup obrazovanju te pruža veće mogućnosti primjene stručnog znanja u praksi. Stvaranje i prijenos znanja, vještina te znanstveno–stručni rad povoljno utječu na stručni razvoj pojedinaca ali i uvelike pomažu u razvoju gospodarstva i društva u cjelini. Time je jedna od osnovnih zadaća Istarskog veleučilišta osigurati uvjete za unaprjeđenje regije kako u znanstvenom i stručnom smislu, tako i u kulturnom, socijalnom i opće društvenom pogledu, i to podmirivanjem potreba za stručnim visokoobrazovnim kadrovima različitih profila spremnih za direktan ulazak na tržište rada.

## II.1. DEMOGRAFSKI TREND OVI

Istarska županija jedna je od rijetkih u Republici Hrvatskoj koja održava pozitivan prirast broja stanovnika Demografski trendovi nisu u opadanju, već zadržavaju svoju vrijednost što je pak posljedica pozitivnog migracijskog salda koji posljednjih godina tvori trend rasta. Zajedno s Primorsko-goranskom županijom ukupan broj stanovnika prelazi 500.000.<sup>3</sup>

Tablica II.1.1. Kretanje stanovništva u Istarskoj županiji

	2001*	2011*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ukupno</b>	198.341	207.864	207.608	207.892	208.262	207.939	208.109	208.323	209.021

\*Izvor: Državni zavod za statistiku, Procjena stanovništva prema dobnim skupinama i spolu, po županijama 31.12.2019. [Internet], c 23.11.2020., <https://tinyurl.com/y6ctqlx6>

Saldo vanjskih migracija, odnosno odnos između iseljenih i doseljenih osoba na području Istarske županije slijedi konstantan i pozitivan trend rasta unazad prikazanih pet godina, sa značajnim porastom 2018. godine (906 doseljenih). Iako broj doseljenika raste, također se bilježi i blagi rast odseljenih, no u puno manjoj mjeri. Paralelno s porastom salda vanjskih migracija, u promatranom razdoblju na području Županije zabilježen je negativan prirodni prirast, s tendencijom blagog rasta.

Demografska struktura u kontekstu starosti stanovništva pokazuje znakove demografske erozije. U ovom slučaju svakako treba napomenuti i smanjenje radnih potencijala društva. Problem trenda starenja stanovništva imaju i područja na nacionalnoj i europskoj razini.

<sup>3</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku, Procjena stanovništva prema dobnim skupinama i spolu, po županijama 31.12.2019. [Internet], c 23.11.2020., <https://tinyurl.com/y6ctqlx6>

## II.2. ZNANOST I OBRAZOVANJE

Najveći dio populacije Istarske županije ima završenu srednju školu za zanimanja do tri godine, završenu srednju školu u trajanju od četiri i više godina, odnosno gimnaziju. Prosjek udjela navedenih osoba posljednjih pet godina iznosi 62,2%, a zatim slijede osobe sa završenom osnovnom školom i osobe s visokim obrazovanjem, dok osobe s nezavršenom ili djelomično završenom osnovnom školom čine relativno najmanji dio populacije. U vrijeme kada je na tržištu rada sve manja količina poslova za koje je dostatna završena osnovna škola, gotovo četvrtina nezaposlenih osoba sa završenom osnovnom školom u Istarskoj županiji predstavlja velik udio osoba za čije uključivanje na tržište rada treba podići razinu kompetentnosti.<sup>4</sup>

Iz navedenih izazova nameće se blagotvorna uloga Istarskog veleučilišta, konkretno u pogledu podizanja broja visokoobrazovnog stanovništva prema prosjeku Republike Hrvatske od 16,4%.<sup>5</sup> Povećanjem broja visokoobrazovanih stanovnika ostvariti će se pretpostavke za uspješniji i brži razvoj Istarske županije.

Tablica II.2.1. - Stanovništvo po završenoj razini obrazovanja Istarska županija

Razina stečenog obrazovanja	Udio u stanovništvu
Manje od osnovne škole	7,94%
Osnovna škola	19,47%
Srednja škola	56,02%
Viša stručna sprema	7,16%
Visoka stručna sprema	9,41%

\*Izvor: Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011, STATISTIČKA IZVJEŠĆA 1582/2016., ISSN 1333-1876, Zagreb, 2016., str. 88, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf)

Na području Istarske županije djeluje ukupno 24 srednje škole. Županija je osnivač 21 srednje škole, Grad Pula i Porečko-pulska biskupija po jedne, a fizička je osoba također osnivač jedne srednje škole. U Gradu Puli smješteno je 12 srednjih škola, u Bujama i Rovinju po 3 srednje škole, u Pazinu i Poreču smještene su 2 srednje škole te po 1 srednja škola u Buzetu i Labinu.<sup>6</sup>

Ukupan broj učenika u srednjim školama Istarske županije u 2019./2020. iznosi 5.987 što predstavlja blagi pad u promatranom razdoblju od 7 godina. Valja istaknuti kako je pad među najblažim u Republici Hrvatskoj. Najzanimljiviji profili učenika kao potencijalnih kandidata za upise na visokoškolske programe nalaze se u strukovnim četverogodišnjim programima. Takvih je kandidata 2.842. Potencijal se također krije i u susjednoj Primorsko-goranskoj županiji gdje je u iste programe upisano 4.357 učenika. Primorsko-goranska županija, koja po mnogočemu gravitira Istri, u navedenim programima također bilježi blagi pad upisa koji je i zaustavljen posljednje 3 godine.

Tablica II.2.2. - Broj učenika srednjih škola u Istarskoj županiji

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Strukovni četverogodišnji programi	3.078	3.078	3.046	3.017	2.939	2.891	2.842

<sup>4</sup> Statistika Hrvatskog zavoda za zapošljavanje [Internet], c 27.11.2020., <https://statistika.hzz.hr/>

<sup>5</sup> Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011, STATISTIČKA IZVJEŠĆA 1582/2016., ISSN 1333-1876, Zagreb, 2016., str. 13, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf)

<sup>6</sup> Ministarstvo znanosti i obrazovanja, ŠeR - Školski e-Rudnik [Internet], c 27.11.2020., <https://mzo.gov.hr/vijesti/ser-skolski-e-rudnik/2034>

Ukupan broj učenika u srednjim školama u trajanju od 3 do 4 godine (izuzev umjetničkih)	5.340	5.244	5.190	5.106	4.910	4.797	4.735
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

\*Izvor: Ministarstvo znanosti i obrazovanja, ŠeR - Školski e-Rudnik (vol. 2), c 27.11.2020., <https://mzo.gov.hr/vijesti/ser-skolski-e-rudnik-vol-2/2045>

**Tablica II.2.3. - Broj Učenika u Primorsko-goranskoj županiji**

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Strukovni četverogodišnji programi	4.682	4.623	4.580	4.481	4.351	4.365	4.357
Ukupan broj učenika u srednjim školama u trajanju od 3 do 4 godine (izuzev umjetničkih)	9.675	9.385	9.140	8.907	8.657	8.579	8.527

\*Izvor: Ministarstvo znanosti i obrazovanja, ŠeR - Školski e-Rudnik (vol. 2) [Internet], c 27.11.2020., <https://mzo.gov.hr/vijesti/ser-skolski-e-rudnik-vol-2/2045>

Olakotna je okolnost pozitivan prirast ukupnog broja učenika u svim obrazovnim institucijama koji uz Istarsku županiju bilježi samo Grad Zagreb te činjenica da najveći dio Istarske županije ima stečeno srednjoškolsko obrazovanje (više od 50%). Povećanje studenata zastupljenih u izvanrednim akademskim programima ili programima za obrazovanje odraslih predstavlja tržišnu priliku za Istarsko veleučilište.

Slika II.2.1. Ukupna razlika u broju učenika u razdoblju 2013./2014. - 2020./2021.

Županija	% razlike	učenika
VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	-25,50%	-6.005
POŽEŠKO-SLAVONSKA	-24,96%	-2.581
BRODSKO-POSAVSKA	-24,50%	-5.073
VIROVITIČKO-PODRAVSKA	-20,54%	-2.171
SISAČKO-MOSLAVAČKA	-20,44%	-3.780
LIČKO-SENJSKA	-20,17%	-1.051
OSJEČKO-BARANJSKA	-18,72%	-6.978
ŠIBENSKO-KNINSKA	-15,86%	-1.961
BJELOVARSKO-BILOGORSKA	-14,93%	-2.198
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA	-14,43%	-2.019
KRAPINSKO-ZAGORSKA	-11,86%	-1.834
KARLOVAČKA	-11,70%	-1.596
VARAŽDINSKA	-10,34%	-2.287
MEDIMURSKA	-9,10%	-1.299
SPLITSKO-DALMATINSKA	-8,67%	-5.095
ZADARSKA	-7,42%	-1.589
ZAGREBAČKA	-7,17%	-2.411
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	-6,45%	-965
PRIMORSKO-GORANSKA	-3,39%	-992
ISTARSKA	0,94%	200
GRAD ZAGREB	1,22%	1.188

\*Izvor: Ministarstvo znanosti i obrazovanja, ŠeR - Školski e-Rudnik (vol. 2) [Internet], c 27.11.2020., <https://mzo.gov.hr/vijesti/ser-skolski-e-rudnik-vol-2/2045>

Prema obrazovnoj strukturi stanovništva, Istarska županija je u udjelu osoba s visokom i višom stručnom spremom u populaciji dobro pozicionirana u Hrvatskoj, na 4. i 6. mjestu na ljestvici svih županija. S druge strane, Istarska je županija po broju upisanih i diplomiranih studenata u stanovništvu (starost 20-24 god.) na znatno slabijem mjestu.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011, STATISTIČKA IZVJEŠĆA 1582/2016., ISSN 1333-1876, Zagreb, 2016., str. 13,

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf)

**Tablica II.2.4. Broj studenata u Istarskoj županiji**

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli	3,652	3,507	3,564	3,719	3,868	3,662
Istarsko veleučilište	217	140	189	212	186	205
UKUPNO ISTAR (uključuje visoke škole, umjetničke akademije i vjerska učilišta)	6,587	6,392	6,329	6,344	6,271	6,111

\*Izvor: Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Broj studenata po akademskoj godini i nazivu ustanove izvođača (2013/14 - 2018/19) [Internet], c 02.12.2020., <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/statistike/2109-broj-studenata-po-akademskoj-godini-i-nazivu-ustanove-izvodaca-2013-14-2017-18>

Nastavno na prethodne analize jasno je kako su potrebni novi stručni studiji, usmjereni na tržištu rada i temeljeni na ishodima učenja. Također, neophodna je i suradnja s dionicima tržišta rada na izradi i osmišljavanju novih studija, sukladno smjernicama Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru. Na području Istarske županije broj poslovnih subjekata, nakon blagog pada, posljednjih godina opet kontinuirano raste te ih valja uključiti u izradu Standarda zanimanja kako bi se dobile vrijedne informacije, ali i zbog poslovnog umrežavanja čime će se pospješiti provođenje praktične nastave. Broj poslodavaca u području informacijskih i komunikacijskih tehnologija te stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima bilježi izuzetno velik rast. U tom smislu izuzetnu prednost predstavljaju studijski programi u tehničkim i specijaliziranim turističkim područjima, koji su deficitarni na tržištu rada u regiji i šire.<sup>8</sup>

S druge strane, velik broj studenata u odnosu na broj učenika srednjih škola predstavlja otežavajuću okolnost, stoga je prilika buduće studije iz područja strojarstva, elektrotehnike i računalstva usmjeriti direktno prema tržištu rada, kako ne bi dolazilo do dodatne frikcije i pojave masovnosti na već zasićenom tržištu visokog obrazovanja. Ne treba zaboraviti ni na Primorsko-goransku županiju i njihovu trenutnu ponudu studijskih programa i potreba poslodavaca. Preporuka je aktivno provoditi politiku tuzemne i međunarodne suradnje u području nastavne i znanstveno-istraživačke djelatnosti, a u svrhu povećanja mobilnosti studenata te nastavnog i nenastavnog osoblja.

### II.2.1. Znanstvene ustanove

Na području Istarske županije djeluju sljedeće znanstvene ustanove:

- ⇒ Sveučilište Jurja Dobrile u Puli;
- ⇒ Institut za poljoprivredu i turizam u Poreču (IPTPO);
- ⇒ Centar za istraživanje mora u Rovinju (podružnica Instituta „Ruđer Bošković“ iz Zagreba);
- ⇒ Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb (Područni centar Pula);
- ⇒ Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zavod za povijesne i društvene znanosti u Rijeci (Radna jedinica u Puli);
- ⇒ Znanstveno edukacijski centar Višnjan;
- ⇒ Centar za popularizaciju znanosti i inovacija Istarske županije,
- ⇒ Međunarodni istraživački centar za kasnu antiku i srednji vijek Motovun – Zagreb (Sveučilište u Zagrebu);
- ⇒ Centar za arheološka istraživanja Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar – Međunarodni istraživački centar za arheologiju Brijuni – Medulin;

<sup>8</sup> Hrvatska obrtnička komora, Obrtništvo u brojkama XII/2019., statistički pregled [Internet], Zagreb, veljača 2020., [https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo\\_u%20brojkama\\_%20OUB\\_XII\\_2019.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo_u%20brojkama_%20OUB_XII_2019.pdf)



⇒ Ustanova Centar za istraživanje materijala Istarske županije – METRIS, odnedavno dio Istarskog veleučilišta.

## II.3. ZAPOSLENOST

Stopa nezaposlenosti u Istarskoj županiji pod znatnim je sezonskim utjecajem. Prepoznatljiv je trend najveće registrirane nezaposlenosti koncem veljače, u razdoblju kad se u evidenciju nezaposlenih osoba prijavi većina osoba koje su bile zaposlene na sezonskim poslovima.

Nakon 2010. godine sezonska se nezaposlenost uravnotežila na razini oko 6.000 osoba, dok izvansezonska dostiže oko 10.000, s iznimkom 2013. i 2014. godine kada je zabilježena rekordno visoka razina od preko 12.000 nezaposlenih osoba. Valja naglasiti kako dugotrajna nezaposlenost nije izrazit problem Istarske županije. Primjerice u 2015. godini broj osoba koje su nezaposlene 12 ili više mjeseci smanjen je na 2.000.<sup>9</sup>

Na razini godišnjeg prosjeka, a nakon ekonomski turbulentnog perioda koji je prethodio 2013. godini, stopa nezaposlenosti do 2019. godine u konstantom je padu.

---

<sup>9</sup> izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistika [Internet], c 19.11.2020., <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>

Tablica II.3.1. Registrirana nezaposlenost po godinama i zanimanjima

ZANIMANJE	GODINA										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(1) Zakonodavci, dužnosnici	3	3	2	0	0	0	0	0	0	1	1
(2) Znanstvenici, inženjeri, stručnjaci	510	577	715	842	834	756	673	557	481	468	682
(3) Tehničari i stručni suradnici	691	680	783	864	798	686	548	405	357	436	600
(4) Administrativni službenici	1098	1044	993	1087	1024	913	737	589	489	495	774
(5) Uslužna i trgovačka zanimanja	1831	1828	1895	2138	1867	1529	1213	893	740	715	1182
(6) Poljoprivrednici, ribari	61	65	69	75	64	62	50	43	35	34	49
(7) Zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji	1216	1226	1167	1414	1108	827	594	378	348	572	625
(8) Rukovatelji postrojenjima i strojevima, industrijski proizvođači i sastavljači proizvoda	544	554	544	515	398	288	214	165	146	178	255
(9) Jednostavna zanimanja	1993	1938	2018	2136	1860	1604	1376	1113	916	921	1285
<b>Ukupno Istra</b>	<b>7949</b>	<b>7914</b>	<b>8185</b>	<b>9071</b>	<b>7953</b>	<b>6665</b>	<b>5404</b>	<b>4144</b>	<b>3513</b>	<b>3819</b>	<b>5453</b>
<b>PRIMORSKO-GORANSKA</b>	<b>17878</b>	<b>17780</b>	<b>18453</b>	<b>19321</b>	<b>18469</b>	<b>15518</b>	<b>12888</b>	<b>9774</b>	<b>7946</b>	<b>6704</b>	<b>8360</b>
<b>Ukupno HRV</b>	<b>302425</b>	<b>305333</b>	<b>324323</b>	<b>345112</b>	<b>328187</b>	<b>285906</b>	<b>241860</b>	<b>193967</b>	<b>153542</b>	<b>128650</b>	<b>148813</b>

\* Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistika [Internet], c 19.11.2020., <https://statistika.hzz.hr/>

Budući da se Istarska županija može pohvaliti jednom od najmanjih stopa nezaposlenosti u Hrvatskoj, u tom je pogledu manje ranjiva od Hrvatske u cjelini. Ipak, potrebno je uvesti adaptabilni sustav zbog konstantnog razvoja novih tehnologija, brzih komunikacija i drugih globalizacijskih trendova. Prema regionalnom ustroju zaprimanja prijave potrebe za radnicima, najviše prijave zaprimljeno je u Gradu Zagrebu (23,9%), zatim Splitsko-dalmatinskoj (10,2%), Primorsko-goranskoj (8,1%) te Istarskoj županiji (8,0%).

Najveći dio zaposlenih na području Istarske županije zaposlen je kod pravnih osoba (80.734 zaposlenih), dok drugog najznačajnijeg poslodavca predstavljaju fizičke osobe (12.285 zaposlenih). Obrtnici su u 2019. godini zapošljavali 6.395 osoba, dok je u poljoprivrednim djelatnostima radilo njih 758. U samostalnim djelatnostima radilo je 956 osoba, a za najmanje zaposlenih poslodavac je međunarodna organizacija. U području obrta i slobodnih djelatnosti u Istarskoj županiji podjednako je osoba zaposleno u djelatnostima prerađivačke industrije i trgovine na veliko i malo. Budući da je Istarska županija turistički orijentirana nedvojbeno slijedi visoka zastupljenost djelatnosti pružanja smještaja i hrane. Ostale djelatnosti pripadaju javnom sektoru te ukupno zapošljavaju preko sto tisuća djelatnika. Najčešće je riječ o javnoj upravi i obrani, obrazovanju te području zdravstva, zdravstvene zaštite i socijalne skrbi.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Državni zavod za statistiku, BROJ I STRUKTURA POSLOVNIH SUBJEKATA PO ŽUPANIJAMA - Stanje 31. prosinca 2019. [Internet], ISSN 1330-0350, Zagreb, 07.02.2020., [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/11-01-02\\_02\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/11-01-02_02_2019.htm)

Što se tiče opće uloge Istarskog veleučilišta u ovom segmentu, valja naglasiti kako se zapošljivost između ostalog može ojačati uvođenjem novih ili modernizacijom postojećih stručnih studija, koji bi studentima omogućili pristup specifičnim relevantnim i primjenjivim znanjima potrebnim za lakši ulazak na tržište rada. Također se za razmatranje preporuča eventualna uspostava programa cjeloživotnog obrazovanja za usavršavanje nezaposlenih osoba, kako bi se stjecanjem stručnih znanja povećala njihova zapošljivost.

Istarska županija ima nešto niži prosjek stanovništva sa završenim stručnim i sveučilišnim studijima u odnosu na prosjek Republike Hrvatske. Budući da je temeljna uloga Istarskog veleučilišta obrazovanje, time se ujedno podiže broj stručno i visoko obrazovanog stanovništva Županije, što stvara pretpostavke za brži rast gospodarstva i manju nezaposlenost u budućnosti.

## II.4. GOSPODARSTVO

Nedavni gospodarski razvoj u Istarskoj županiji obilježile su znatne investicije u turističkom, trgovačkom, IT i građevinskom sektoru, stečaj i likvidacija najvećeg istarskog brodogradilišta te poteškoće u pronalaženju potrebnih kadrova. Posljednjih su godina najvažnije investicije realizirane u sektoru turizma i gastronomije, a riječ je o investicijama za izgradnju novih smještajnih objekata.

Posebnu vrijednost ima *greenfield* investicija koju je realizirala najveća hrvatska IT kompanija Infobip. Izgradnja modernog kampusa Pangea u Vodnjanu izravan je doprinos rastućem IT sektoru u Istarskoj županiji. Upravo je jačanje IT sektora jedno od bitnih obilježja gospodarskog razvoja u Županiji.

Istarska županija provodi sustavnu izgradnju poduzetničke infrastrukture putem programa sufinanciranja, poticajnog kreditiranja, osnivanja potpornih institucija, izgradnje i opremanja poslovnih zona te promocije i edukacije. Ista je dobitnik brojnih međunarodnih priznanja za svoje doprinose u poticanju razvoja poduzetništva. Slijedom navedenog, u posljednje je vrijeme sve naglašenija pojava da određeni sektori više ne mogu osigurati potreban broj kadrova iz redova domicilnog stanovništva.

Kao što prikazuje Tablica II.4.1., nakon manjeg pada broja poslovnih subjekata posljednje dvije godine njihov broj raste, prvenstveno u već spomenutom IT sektoru. Rast se također bilježi u sektoru poljoprivrede te je u vinogradarstvu, maslinarstvu i sustavu ekološke proizvodnje hrane postignut veliki napredak.

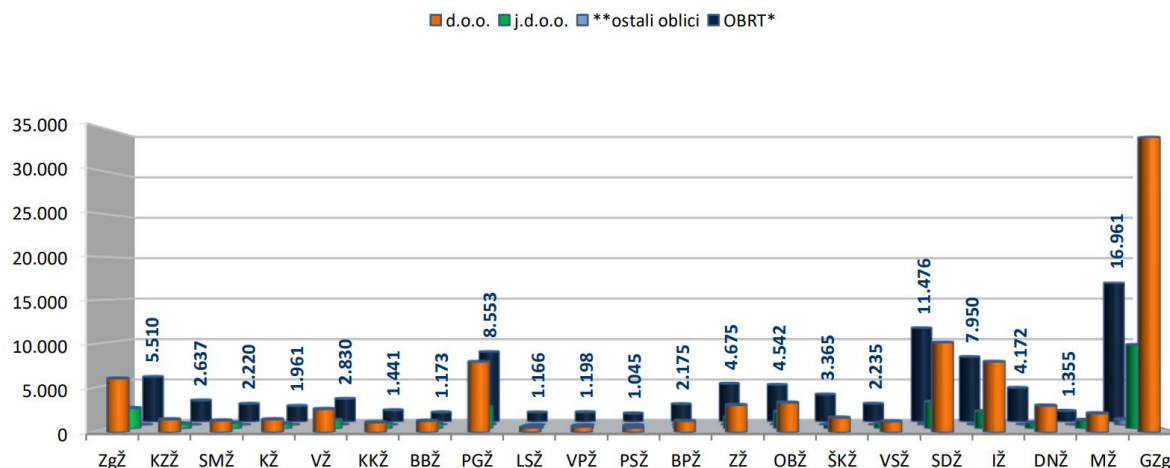
Tablica II.4.1. Broj različitih organizacijskih oblika poduzeća u Istarskoj županiji

Organizacijski oblik	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
d.o.o.	10143	10489	10864	7875	7959	8004	8055
j.d.o.o.		614	1127	1494	1716	2016	2037
obrti	7818	7587	7420	7184	7278	7526	7950
ostali oblici	189	164	165	105	94	97	88
<b>UKUPNO</b>	<b>18150</b>	<b>18854</b>	<b>19576</b>	<b>16658</b>	<b>17047</b>	<b>17643</b>	<b>18130</b>

\*Izvor: Hrvatska obrtnička komora, Obrtništvo u brojkama XII/2019., statistički pregled [Internet], Zagreb, veljača 2020, [https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo\\_u%20brojkama\\_%20OUB\\_XII\\_2019.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo_u%20brojkama_%20OUB_XII_2019.pdf)

Istarska se županija može pohvaliti velikim brojem poslovnih subjekata budući da se nalazi na 4. mjestu po broju istih u Republici Hrvatskoj.

Grafikon II.4.1. Poslovni oblici Istarska županija



\*Izvor: Hrvatska obrtnička komora, Obrtništvo u brojkama XII/2019., statistički pregled [Internet], Zagreb, veljača 2020, [https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo\\_u%20brojkama\\_%20OUB\\_XII\\_2019.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo_u%20brojkama_%20OUB_XII_2019.pdf)

Popularizacija tehničkih djelatnosti, posebno IT-a, u konstantnom je porastu. Nije novost da poslodavci imaju poteškoće u pronalaženju potrebnih kadrova. Postizanje zapošljivosti u navedenim sektorima postići će se uspostavljanjem novih ili modernizacijom postojećih stručnih studija. Osim što će se tako studentima i polaznicima zahvaljujući novostečenim praktičnim znanjima omogućiti lakši i brži prodor na tržište rada, ne smije se zanemariti razvoj nastavnog i stručnog kadra kao jednog od glavnih nositelja konkurentnosti Veleučilišta. Moderan i tržišno usklađen studijski program jak je koliko i nastavnici koji ga provode, stoga treba osigurati kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika te dodatno podizati svijest o njihovoj profesionalnoj samoaktualizaciji.

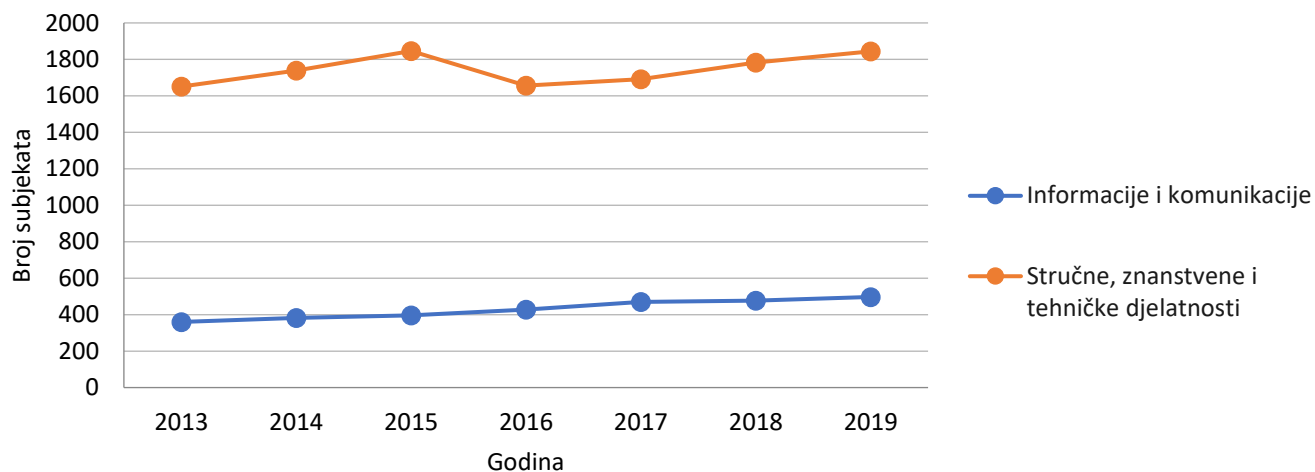
Tablica II.4.2. Broj poslovnih subjekata prema promatranim aktivnostima Istarske županije

Prema aktivnostima NKD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Informacije i komunikacije	360	382	397	427	470	476	507
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	1651	1738	1846	1656	1691	1782	1912

\*Izvor: Državni zavod za statistiku, Priopćenja: BROJ I STRUKTURA POSLOVNIH SUBJEKATA PO ŽUPANIJAMA - Stanja 31. prosinca 2013.- 31. prosinca 2019. [Internet], Pr 11.1.2./2., Zagreb, <https://www.dzs.hr/hrv/publication/subjects.htm>

Grafikon II.4.2.. Broj poslovnih subjekata prema promatranim aktivnostima Istarske županije

## Broj poslovnih subjekata prema aktivnostima Istarske županije



\*Izvor: Državni zavod za statistiku, Priopćenja: BROJ I STRUKTURA POSLOVNIH SUBJEKATA PO ŽUPANIJAMA - Stanja 31. prosinca 2013.- 31. prosinca 2019. [Internet], Pr 11.1.2/2., Zagreb, <https://www.dzs.hr/hrv/publication/subjects.htm>

Prema posljednjim dostupnim podacima Državnog zavoda za statistiku Istarska županija i dalje ostvaruje iznadprosječan BDP po stanovniku u usporedbi s ostalim županijama. Visina BDP-a po stanovniku tijekom promatranog razdoblja prikazanog u tablici bilježi konstantni blagi rast te je prema tome druga po redu na nacionalnoj razini, odmah iza Grada Zagreba, a ispred Primorsko-goranske županije koja je do tada uvijek bilježila viši BDP po stanovniku.

Tablica II.4.3. BDP po stanovniku u Istarskoj županiji u kontekstu ostalih županija u razdoblju 2013.- 2017.

BDP po stanovniku (HRK)	BDP po stanovniku prema godinama				
	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Republika Hrvatska	77.985	78.273	80.707	84.207	88.726
Grad Zagreb	139.260	139.655	142.824	147.166	155.541
Primorsko-goranska	98.507	97.012	97.721	100.815	108.365
<b>Istarska</b>	<b>96.829</b>	<b>98.579</b>	<b>101.387</b>	<b>106.313</b>	<b>110,906</b>

\*Izvor: Državni zavod za statistiku - Bruto domaći proizvod – pregled po županijama [Internet], c 21.12.2020., [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls)

Kako bi se trend rasta BDP-a po glavi stanovnika Istarske županije prikazan u Tablici II.4.3. promatrao u kontekstu visokog obrazovanja, može se primijeniti logika Maslowljeve piramidalne hijerarhije potreba. Budući da visoko obrazovanje i intelektualni rast unutar Maslowljeve hijerarhije pripadaju razini tzv. samoaktualizacije, odnosno samoostvarenja, oni mogu biti učinkovito konzumirani tek nakon što ljudi ostvare osnovne potrebe na svim „nižim“ razinama. Istraživanja<sup>11</sup> su pokazala da društva s višim BDP-om i snažnijim rastom gospodarstva, mnogo lakše zadovoljava sve razine potreba koje prethode samoaktualizaciji čiji sastavni dio su obrazovanje i bavljenje znanostima. U tom je kontekstu Istarska županija u velikoj prednosti budući da je BDP po stanovniku mnogo veći od prosjeka Republike Hrvatske, točnije drugi najviši nakon Grada Zagreba.

Zahvaljujući pogodnoj situaciji, aktivnosti poput visokog obrazovanja, znanosti i obrazovanja odraslih podižu se na listi prioriteta javnih politika, ali i osobnih stremljenja pojedinaca. S druge strane tržište rada vapi za visokokvalificiranim kadrovima čije vještine i kompetencije izravno adresiraju realne potrebe u zajednici i na tržištu. Istarsko veleučilište strateški je pozicionirano i u prilici konzumirati navedene pogodne trendove radi pospješivanja svog rasta i razvoja.

U svrhu realizacije tog potencijala, te u kontekstu lokalnih i tržišnih trendova, a u skladu s artikuliranim vrijednostima, misijom i vizijom, ova Strategija navodi konkretne ciljeve i aktivnosti kojima će u narednom sedmogodišnjem periodu Istarsko veleučilište biti posvećeno.

<sup>11</sup> Drakopoulos, Stavros A. and Grimani, Katerina, Maslow's Needs Hierarchy and the Effect of Income on Happiness Levels, University of Athens, MPRA Paper No. 50987, 2013  
Burhan, Nik Ahmad Sufian and Mohamad, Mohd Rosli and Kurniawan, Yohan and Sidek, Abdul Halim, National Intelligence, Basic Human Needs, and Their Effect on Economic Growth, Department of Human Sciences, Centre for Language Studies and Generic Development, Universiti Malaysia Kelantan, Faculty of Entrepreneurship and Business, Universiti Malaysia Kelantan, MPRA Paper No. 77267, 2014, 2-16

# III. PODRUČJA DJELOVANJA I CILJEVI ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

## III.1. UPISI I UPISIVANJE ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Velika većina postojećih studenata studij na Istarskom veleučilištu upisala je prethodno stekavši kvalifikaciju srednje strukovne škole. Sudeći po rezultatima anketnog upitnika – unatoč ograničenom uzorku od 33 ispitanika – više od 80% studenata prethodno je završilo srednju strukovnu školu. Štoviše, mnogi od njih su u pisanim odgovorima naglasili kako na svoj studij gledaju kao na logičan nastavak strukovnog usmjerenja iz srednje škole, posebno studenti Preddiplomskog stručnog studija Mehatronike. Među neobaveznim komentarima u upitniku, studenti najviše spominju kako je njihov upis na studij protekao glatko i jednostavno te da je iskustvo upisa bilo pozitivno, a tek manji broj (do 10%) na Veleučilište se upisalo prebacivši se s druge visokoobrazovne ustanove. Zanimljivo je kako je većina ispitanika, čak 94% u uzorku, izrazila kako pohađaju točno onaj program koji su željeli studirati, što pokazuje njihovu zainteresiranost te intelektualnu i emocionalnu posvećenost svom konkretnom području. Tek mali broj ispitanika, točnije dvojica u čitavom uzorku, naveli su kako je njihov studij u tematskom smislu preostao kao najbliža alternativa njihovoj prvotnoj želji koju prethodno iz nekog razloga nisu uspjeli realizirati. Nadalje, vezano za upis i odabir Istarskog veleučilišta, od 33 ispitanika–studenata čak 22 tvrdi kako je Istarsko veleučilište bilo njihov prvi izbor, za njih 7 to je bio jedini izbor, dok četvorica ispitanika navode da im je upis studija na Istarskom veleučilištu bio rezervni izbor jer nisu uspjeli upisati studij koji su prvobitno željeli.

Deklarirani prosjek ocjena s kojim su se ispitanici upisali na Istarsko veleučilište iznosi 3,75. Brojka označava *prosjek prosjeka* ocjena koje su ispitanici stekli po završetku srednje škole ako je riječ o studentima preddiplomskih studija, odnosno po stjecanju prvostupništva ili druge kvalifikacijske razine kod ispitanika–studenata diplomskog studija na Veleučilištu. Što se tiče prosjeka na samom Istarskom veleučilištu, ispitanici su prijavili svoje trenutne prosjeke ocjena u vrijeme pisanja ove Strategije (prosinac 2020. i siječanj 2021.), čiji pak kumulativni prosjek iznosi 3,51. U odnosu na srednju školu vidljiv je pad od oko 6,4%.

Sudeći po odgovorima u anketnom upitniku, 11 studenata bilježi pad prosjeka na Istarskom veleučilištu u odnosu na srednju školu, 7 ih bilježi rast, dok 8 ispitanika prijavljuje kako im je prosjek zasad nepromijenjen. Također, 7 ispitanika nije ponudilo odgovor na najmanje jedno od dva pitanja čiji rezultati su korišteni za usporedbu, što znači da se procijenjeni pad kumulativnog prosjeka može kretati između 6 i 10%. Pritom je najveći zabilježeni individualni pad prosjeka čak 50%, a najveći rast 18,8%. Najviši navedeni individualni prosjek s kojim je ispitanik upisao studij na Istarskom veleučilištu iznosi 4,50, a najniži 2,75, dok je trenutno najniži zabilježeni prosjek za vrijeme studija na Veleučilištu 2,00, a najviši 4,6. Valja podsjetiti kako, osim ograničenog uzorka, u trenutku navođenja svojih prosjeka studenti nisu imali sve ocjene tako da su navedene brojke stvar njihove osobne procjene. Također, ne radi se o konačnim prosjecima kao u slučaju završetka srednje škole, već je riječ o trenutnom stanju koje se naknadno i nakon nekoliko mjeseci može bitno promijeniti.

S druge strane, iz perspektive predmeta koje predaju, stalno zaposleni nastavnici i vanjski suradnici koji na Veleučilištu rade kao predavači (u daljnjem tekstu promatrani kao jedna skupina i navedeni kao „nastavnici“) predznanje i akademsku spremnost bruoša na Likertovoj skali 1-5 prosječno ocjenjuju s 2,9. (1 = jako slabo | 5 = iznad očekivanja).

Kad je riječ o upisima i njihovom pospješivanju, trenutno stanje može se analizirati iz ugla „akademskog podrijetla“ postojećih studenata. U tom smislu valja analizirati kako postojeće studente vide njihovi nastavnici u odnosu na to upisuju li se studenti na Istarsko veleučilište iz gimnazije ili srednje škole, pri čemu su parametri za procjenu uspješnosti sljedeći: svladavanje gradiva, kritičko razmišljanje i znatiželja, radne navike i disciplina, profesionalnost i pristojnost.

Tablica III.1.1. Usporedba maturanata iz gimnazija i strukovnih škola i njihove uspješnosti prema parametrima

Parametar	Uspješnost - tko polučuje bolje rezultate po svakom parametru			
	Studenti sa završenom gimnazijom	Studenti sa završenom strukovnom srednjom školom	Nema razlike	Ne mogu procijeniti
Svladavanje gradiva	7 (35%)	0	2 (10%)	11 (55%)
Kritičko razmišljanje i znatiželja	4 (20%)	3 (15%)	4 (20%)	9 (45%)
Radne navike i disciplina	8 (40%)	0	3 (15%)	9 (45%)
Profesionalnost i pristojnost	5 (25%)	0	8 (40%)	7 (35%)



Iz gornje je tablice vidljivo je kako, unatoč malom uzorku i izraženoj nemogućnosti procjene, nastavnici prednost ipak daju studentima koji su prije studija završili gimnaziju. Nadalje, na pitanje smatraju li da je za razvoj Istarskog veleučilišta važno da ono bude selektivnije u odabiru kandidata te da privlači studente viših prosjeka ocjena, prosjek odgovora nastavnika na Likertovoj skali iznosi 3,8, što se u dovoljnoj mjeri može smatrati afirmativnim odgovorom.

Budući da je Istarsko veleučilište prije svega obrazovna institucija, a student kao jedinka jedan od ključnih krajnjih korisnika usluga Veleučilišta, sukladno dobrim organizacijskim praksama zanimljivo je analizirati kakvu vrstu studenta nastavnici kao „izvođači“ usluga vide „idealnog korisnika“. Segmentirajući tvrdnje iz slobodnih i opcionalnih odgovora nastavnika dolazimo do sljedećih obilježja studenta koji bi se prema njihovom mišljenju najbolje uklopio u Istarsko veleučilište:

Tablica III.1.2. „Idealni student“ Istarskog veleučilišta

Idealni student Istarskog veleučilišta...	Broj segmentiranih tvrdnji nastavnika
posjeduje radne navike, discipliniran je i marljiv	12
pokazuje velik interes i motivaciju za studij	11
profesionalan je i komunikativan timski igrač	7
ima izraženu sposobnost kritičkog razmišljanja, kreativan je i znatiželjan	7
ambiciozan je i ima jasne ciljeve i viziju	6

Ne treba zaboraviti da su za većinu iznesenih tvrdnji u gornjoj tablici nastavnici u ranijem pitanju ocijenili kako su studenti sa završenom gimnazijom blago uspješniji u odnosu na studente s prethodno završenom strukovnom srednjom školom. No taj zaključak valja uzeti sa zadržkom jer, kako je naglašeno na početku poglavlja, velika većina ispitanika-studenata dolazi iz strukovnih srednjih škola te je pitanje do koje se mjere reprezentativni zaključci mogu donositi na temelju odgovora oko minimalno zastupljene podskupine ispitanika. S druge strane, na pitanje kakve su akademske razine studenti Istarskog veleučilišta u odnosu na studente drugih ustanova s kojima su nastavnici surađivali, 75% nastavnika studente ocjenjuje prosječnima, a 25% ispodprosječnima, dok nije zabilježen nijedan odgovor gdje nastavnici studente Veleučilišta smatraju iznadprosječnim u usporedbi sa studentima drugih ustanova.

Osim određenih kurikularnih i praktičnih razlika u prethodno stečenoj srednjoškolskoj kvalifikaciji, studenti sa završenom strukovnom školom razlikuju se od kolega sa završenom gimnazijom i po načinu stjecanja srednjoškolske kvalifikacije kao uvjeta za upis na visokoobrazovne institucije. Gimnazijalci po završetku srednjeg školovanja polažu državnu maturu, dok učenici srednjih strukovnih škola najčešće maturiraju na temelju svjedodžbe o završnom ispitu (uključuje hrvatski jezik, praktični rad, strukovne sadržaje itd.). Kako bi se poboljšao standard i podigla kvaliteta studentskog kadra, Istarsko će veleučilište inzistirati na „što većem broju upisanih [studenata] s položenom državnom maturom gdje postoji i mjerljiva varijabla za postavljanje granice upisa. Tko je položio državnu maturu i imao dobre ocjene moći će se upisati po određenoj rang listi upisa.“<sup>12</sup> Dodatni razlog za razmatranje postrožavanja selekcije spominje se i u programu dekana Istarskog veleučilišta dr. Dagleasa Korace u kontekstu jačanja studijskih programa i programskih sadržaja.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

<sup>13</sup> "Programski sadržaji i projekti koncipirani na [načelima pametnog poslovanja] omogućuju podlogu za povlačenje bespovratnih sredstava iz fondova EU-a ali i priljev studenata kvalitetnijeg prosjeka predznanja na inovativne i poboljšane studijske programe." (str. 4)

Naposljetku valja istaknuti relativno nisku stopu ispisa (eng. *drop-out rate*) u posljednje dvije godine u odnosu na ukupan broj upisanih. Primjerice u akademskoj godini 2019./20. upisano je ukupno 105 studenata, od kojih se 7 ispisalo, što znači da stopa ispisa iznosi 6,66%. U generaciji 2020./21. od ukupno 81 upisanih studenata do sada se ispisalo njih 5, što stopu ispisa čini sličnom prethodnoj, točnije 6,17%.

## III-C1. CILJ 1

### POVEĆANJE BROJA UPISANIH STUDENATA ZA 150% S NAGLASKOM NA KANDIDATE KVALITETNIJEG PROSJEKA OCJENA I PREDZVANJA

Temeljem analize trendova na lokalnom i regionalnom tržištu i u okruženju te stavova nastavnika i studenata<sup>14</sup> vezano za upise, zaključuje se kako Istarsko veleučilište treba znatno povećati broj studenata, što ovisi o povećanju broja upisa.

Promatrajući brojke studenata upisanih na studije Istarskog veleučilišta u posljednjih nekoliko godina, uzimajući pritom u obzir stope ispisa i druge fluktuacije, s priličnom se sigurnošću i konzervativno može procijeniti kako godišnji upisni prosjek iznosi najmanje 90 studenata-brucoša.<sup>15</sup> U odnosu na druge slične institucije i u kontekstu općih težnji Veleučilišta za rastom i razvojem, spomenuta brojka nije zadovoljavajuća te je bez odgađanja potrebno poduzeti mjere povećanja broja studenata.

U sljedećih sedam godina cilj Istarskog veleučilišta bit će povećati broj upisa za 150% u odnosu na trenutni broj, što bi značilo da se mora postići brojka od najmanje 225 upisanih studenata godišnje. Spomenuta brojka može se obrazložiti u kontekstu broja učenika koji pohađaju srednje škole u okruženju, točnije u dvije geografski bliske ciljne regije: Istarskoj županiji i Primorsko-goranskoj županiji.

Ako se kao referentnu točku u obzir uzmu brojke iz školske godine 2018./19., u Istarskoj je županiji srednju školu završilo 1.555 učenika, dok ih je u Primorsko-goranskoj županiji bilo 2.281. Ukupan broj maturanata (potencijalnih kandidata za upis na više školovanje) u dvije ciljne županije jednak je 3.836.<sup>16</sup>

Imajući na umu da spomenuti broj maturanata završava mnogo različitih škola od kojih ne nude sve jednako prikladnu kvalifikaciju za direktan upis na visokoobrazovnu instituciju te činjenicu kako je regionalno i nacionalno tržište obrazovanja sve konkurentnije i zasićenije, agregatnoj i nediferenciranoj brojci od 3.836 maturanata kao ciljnom tržištu valja pristupiti realno i konzervativno. U tom smislu predlaže se pristup „napadanja“ tog tržišta u udjelu od 5%, što iznosi oko 190 studenata koje Istarsko veleučilište treba biti u stanju privući iz Istarske i Primorsko-goranske županije. Preostalih 30-35 kandidata valja privući iz drugih dijelova Republike Hrvatske te po mogućnosti i inozemstva.

<sup>14</sup> Anketni upitnik „Vrijednosti, misija i vizija istarskog veleučilišta“, prosinac 2020.-siječanj 2021. N=75

<sup>15</sup> Razgovor s prodekanicom za kvalitetu, promidžbu i razvoj Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i SGB] 11.12.2020.

<sup>16</sup> [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/08-01-03\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/08-01-03_01_2020.htm)

Istarsko veleučilište odnedavno posjeduje infrastrukturu, posebno nakon pripajanja Metrisa i dobivanja na korištenje nove zgrade površine 3.000m<sup>2</sup>, što znači da spomenuto povećanje neće stvoriti problem pomanjkanja studijskog prostora.<sup>17</sup>

Nastavno na tržišne trendove te temeljem istraženih i ranije navedenih stavova nastavnika, radi konkurentnosti Istarskog veleučilišta u kontekstu jačanja kvalitete studentskog kadra prilikom povećanja broja upisa, poseban naglasak bit će stavljen na privlačenje kvalitetnijih kandidata. Konkretnije rečeno, Istarsko će veleučilište postupno postajati selektivnije, preferirat će se privlačenje i upis kandidata s položenom državnom maturom te kandidata s višim prosjekom ocjena, a po mogućnosti i snažnijim referencama izvannastavnih aktivnosti poput natjecanja, dodatnih edukacija, učeničkih i profesionalnih projekata i sl.

### III-C1.1. - PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARIVANJE CILJA

Kako bi Istarsko veleučilište uspjelo povećati broj upisa za 150% (ostvarujući udio od 5% među maturantima iz Istarske i Primorsko-goranske županije koje pretvara u prijavljene kandidate) te se pritom koncentrirati na privlačenje kvalitetnijih kandidata, predlažu se sljedeće aktivnosti:

#### **Pomno praćenje rada srednjih škola u okruženju**

Istarska i Primorsko-goranska županija zajedno imaju gotovo 100 srednjih škola. Budući da su srednje škole primarni izvor kandidata za upis na preddiplomske studije, potrebno je filtrirati one srednje škole koje:

- ⇒ osiguravaju potrebno predznanje i kvalifikaciju za upis na studijske programe Istarskog veleučilišta
- ⇒ sadrže tematsko-strukovna usmjerenja bliska studijskim programima Veleučilišta (strukovne i inženjerske srednje škole, tehničke škole, turističke škole itd.)
- ⇒ obrazuju kvalitetne buduće maturante s dobrim ocjenama i predznanjem, po mogućnosti one koji se mogu najbliže usporediti s ranije opisanim „idealnim studentom“ Veleučilišta.

Potrebno je oživjeti ili nanovo izgraditi odnose i komunikaciju s odabranim uzorkom srednjih škola te tako ostvariti pristup istima radi:

- ⇒ povremenog predstavljanja Istarskog veleučilišta učenicima u obliku predavanja, prezentacija, razgovora
- ⇒ osmišljavanja i provođenja atraktivnih zajedničkih projekata, mentoriranja učenika ili zajedničkim sudjelovanjem u drugim društvenim akcijama
- ⇒ sponzoriranja aktivnosti odabranih srednjih škola ako je to moguće
- ⇒ ostvarivanja kontakta i direktne komunikacije s darovitim učenicima – dobitnicima nagrada na natjecanjima ili drugih priznanja te njihovim obiteljima vezano za potencijalan upis tih učenika na Veleučilište i/ili njihovo potencijalno stipendiranje.

Praćenjem vijesti vezanih za rad srednjih škola te direktnim angažmanom prema istima znatno podiže vidljivost među ciljnom populacijom te nedvojbeno vodi i to većeg interesa za upis na studijske programe Istarskog veleučilišta. Veći interes ne znači samo veći broj upisa, već omogućuje Veleučilištu da bude selektivnije u pristupu te tako pridobije više kvalitetnih kandidata podižući time svoj ukupni standard i kvalitetu ljudskog kapitala.

#### **Provođenje marketinških i medijskih kampanja**

---

<sup>17</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

Pored manualne suradnje i komunikacije s odabranim srednjim školama iz okruženja, Istarsko veleučilište mora općenito razviti svoje marketinške i komunikacijske kanale te precizno *targetirati* onu ciljnu publiku unutar koje egzistiraju kandidati koje želi upisati na studijske programe. Pritom valja imati na umu kako javna komunikacija mora biti redovita, ozbiljna, atraktivna, zanimljiva i iznad svega interaktivna.

Nije dostatno promovirati samo Veleučilište kao jedinku, već svaki studijski program jer isti tvore glavni razlog zašto se kandidat odlučuje upisati. Kao i u slučaju angažmana oko srednjih škola, ovdje se također podiže vidljivost i interes, ali sa znatno većom masovnošću. Više o marketinškim, komunikacijskim i promotivnim aktivnostima vidi pod III-C9 – CILJ 9.

#### **Osmišljavanje atraktivnog orijentacijskog tjedna i *onboarding* procesa za bruceše**

Početak studija za većinu bruceša kombinacija je stresnog i uzbudljivog iskustva. Kako bi se novi studenti što prije uklopili i identificirali s Istarskim veleučilištem uputno je organizirati atraktivan orijentacijski tjedan i *onboarding* proces kojim bi se studente na detaljan ali razumljiv način upoznalo sa studiranjem, studijskim obvezama, radom institucije, drugim studentima, sadržajima, standardima i organizacijskom kulturom Veleučilišta. Spomenute aktivnosti marketinški su „zahvalne“ te se iste, uz suglasnost sudionika, mogu lako pretvoriti u veliku količinu iskoristivog marketinškog sadržaja kojim će se motivirati nove generacije na upis u idućim etapama.

## III-C1.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA

Cilj povećanja broja upisa na Istarsko veleučilište sukladan je *Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine*<sup>18</sup>, koja posebno ističe važnost promicanja studija znanosti i tehnologije, uključujući informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, biotehnologiju, agronomiju, znanosti o okolišu, robotiku, nanotehnologije i napredne materijale te tehničke znanosti.

Imajući na umu činjenicu da je pored stanovite multidisciplinarnosti Istarsko veleučilište pretežito tehničkog karaktera, cilj povećanja upisa također potiče *Strategija pametne specijalizacije (S3)*<sup>19</sup>, zbog aktualnog nedostatka studenata i diplomanata matematičkih, prirodoslovnih i inženjerskih studija u Republici Hrvatskoj i niskog udjela visokoobrazovane radne snage. Unaprjeđenje kvalifikacija postojeće i nove radne snage u STEM područjima najvažniji je čimbenik razvoja domaćeg znanja potrebnog za osmišljavanje i primjenu tržišno potrebnih inovacija. *Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022.*<sup>20</sup> također potiče povećanje broja upisa na studije u području prirodnih i tehničkih područja znanosti (STEM), koja su prepoznata kao ključni faktori za pokretanje gospodarstva. Cilj je također usklađen s *Operativnim programom Učinkoviti ljudski potencijali*<sup>21</sup>, ključnim dokumentom za provedbu Kohezijske politike i korištenje Europskog socijalnog fonda i Inicijative za zapošljavanje mladih. Prema navedenom Operativnom programu, kao i *Strategiji Europa 2020.*<sup>22</sup>, jedan od glavnih ciljeva u području obrazovanja i cjeloživotnog učenja su smanjenje stope ranog odustajanja od obrazovanja i povećanje broja osoba u dobi od 30 do 34 godine sa završenim tercijarnim ili ekvivalentnim obrazovanjem barem u postotku od 40% za osobe životne. U konačnici, cilj je usklađen i s preporukama za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja u Istarskoj županiji *Mreže visokih učilišta i studijskih programa*<sup>23</sup>, koja je već 2011. godine naglašavala potrebu povećanja broja studenata u STEM području. U skladu sa *Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije*<sup>24</sup> Istarsko veleučilište ulagat će u studentski standard i socijalnu dimenziju studiranja te aktivno poticati privlačenje studenata iz drugih zemalja.

---

<sup>18</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2020/11%20studenog/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>). Napomena: Od 12. studenog 2020. godine pokrenut je postupak javnog savjetovanja o Nacrtu koji će biti otvoren 30 dana (odnosno do 12. prosinca 2020. godine)Po završetku javnog savjetovanja, Vlada će uz izvješće o provedenom postupku uputiti nacrt Nacionalne razvojne strategije na usvajanje u Hrvatski sabor.

<sup>19</sup> Strategija pametne specijalizacije (<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>)

<sup>20</sup> Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022 (<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>)

<sup>21</sup> Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali (<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2019/12/OPULJP-hrv-v-4.1.pdf>)

<sup>22</sup> Strategija Europa 2020. (<https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>)

<sup>23</sup> Mreža visokih učilišta i studijskih programa ([https://www.azvo.hr/images/stories/visoko/Mre%C5%BEa\\_visokih\\_u%C4%8Dili%C5%A1ta\\_i%20studijskih\\_programa\\_u\\_RH\\_final.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/visoko/Mre%C5%BEa_visokih_u%C4%8Dili%C5%A1ta_i%20studijskih_programa_u_RH_final.pdf))

<sup>24</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

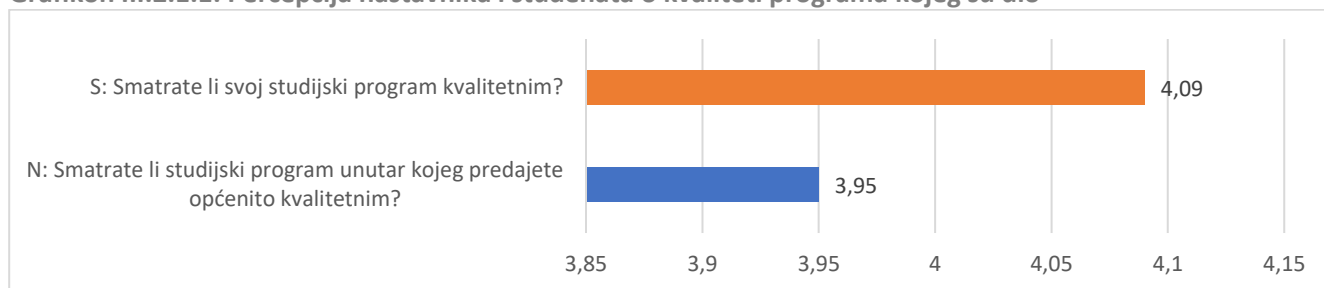
# III.2. POSTOJEĆI I POTENCIJALNI STUDIJSKI PROGRAMI

Istarsko veleučilište trenutno provodi 3 studijska programa: Preddiplomski stručni studij – Politehnika; Preddiplomski stručni studij – Mehatronika; Specijalistički diplomski studij - Kreativni menadžment u procesima. U vidu društvenih i tržišnih trendova te općeg cilja rasta i razvoja Istarskog veleučilišta postoji jak i nedvosmislen konsenzus među svim skupinama uključenim u rad Veleučilišta kako je potrebno unaprijediti ili promijeniti postojeće te uspostaviti nove studijske programe.

## III.2.1. Trenutno stanje postojećih studijskih programa

Kao u slučaju prethodnog cilja, područje cjelokupnog kurikuluma i potencijalne promjene unutar istog valja promotriti iz perspektive dvaju ključnih skupina: nastavnika i studenata. Prema dva anketna upitnika provedenom na nastavnicima i vanjskim suradnicima-predavačima (N=20) (u daljnjem tekstu „nastavnici“ i/ili „nastavni kadar“) i studentima (N=33), nastavnici su na Likertovoj skali (1-5) kvalitetu programa unutar kojeg predaju ocijenili sa solidnim prosjekom 3,95, dok su studenti izrazili još veće zadovoljstvo, ocijenivši na Likertovoj skali kvalitetu svog programa prosjekom 4,09:

Grafikon III.2.1.1. Percepcija nastavnika i studenata o kvaliteti programa kojeg su dio



Nadalje, studenti su ocijenili kako je studijski program kojeg pohađaju najvećim dijelom sukladan njihovim stvarnim strastima i interesima (prosjeak na Likertovoj skali iznosi 4,06), dok su nastavnici bili nešto kritičniji u dojmu o stvarnoj ozbiljnosti, posvećenosti i zainteresiranosti svojih studenata za studijski program kojeg pohađaju te ga ocijenili prosjekom 3,65. Upitani u kojoj mjeri upisani program zadovoljava njihova očekivanja, studenti su dali prosječnu ocjenu 3,75, što je, zanimljivo, nešto slabije od njihove ranije navedene percepcije kvalitete programa. Percepcija studenata o zahtjevnosti programa kad su u pitanju svladavanje gradiva, ispiti, zadaće i zadaci, u prosjeku iznosi 3,36 (1 = lako | 5 = teško).

Unaprjeđenje postojećih i uspostava novih studijskih programa bila je jedna od centralnih tema kojom se u prethodnoj *Strategiji razvoja za razdoblje 2010.-2020.* bavila bivša institucija kao prethodnik današnjeg Istarskog veleučilišta. Iako većina tadašnjih aktivnosti više nije relevantna za Istarsko veleučilište, radi kontinuiteta i konteksta valja ispitati pojedine segmente koji su relevantni za provođenje aktualne Strategije. S tom je svrhom među vanjskim suradnicima te nastavnim i nenastavnim stručnim kadrom (N=24) provedena posebna anketa „Evaluacija provedenosti Strategije razvoja 2010.-2020.“ U toj su anketi ispitanici bili zamoljeni vrednovati prethodnu Strategiju tako da su označili relevantne ponuđene odgovore za svaku stavku, konkretno je li pojedina stavka „najvećim dijelom ostvarena, djelomično ostvarena ili neostvarena“; je li ista „i dalje važna“ ili irelevantna za novi razvojni period, uz dodatnu mogućnost odabira opcije „ne znam“ ili „ne odnosi se na mene“.

Tablica III.2.1.1. Provedenost bivše Strategije po pitanju trenutnih i budućih studijskih programa

Stavka Strategije 2010-2020 povezana s aktualnim ciljem Unaprjeđenja postojećih te uspostave novih studijskih programa	Evaluacija provedenosti prema percepciji vanjskih suradnika te nastavnog i nenastavnog stručnog kadra (N=24)
"Svjesni smo potrebe uvođenja novih atraktivnih i korisnih programa u vremenu u kojem nove tehnologije kreiraju nove poslove. IT tehnologije i energetska učinkovitost bit će u fokusu pažnje pri kreiranju novih programa. Pri tom će se voditi računa o interesima regije i Hrvatske u cjelini."	Najvećim dijelom ostvareno: 2 Djelomično ostvareno: 8 Nije ostvareno: 4 Ne odnosi se na mene i/ili nisam kompetentan/na ocijeniti: 1 Ne znam: 4 I dalje važno: 8 Ova stavka više nije relevantna za novi razvojni period: 0
"[Ustanova] je svjesna potrebe uvođenja novih atraktivnih i korisnih programa u vremenu u kojem nove tehnologije kreiraju nove poslove. IT tehnologije i energetska učinkovitost bit će u fokusu pažnje pri kreiranju novih programa. Pri tom će se voditi računa o interesima regije i Hrvatske u cjelini."	Najvećim dijelom ostvareno: 2 Djelomično ostvareno: 8 Nije ostvareno: 4 Ne odnosi se na mene i/ili nisam kompetentan/na ocijeniti: 1 Ne znam: 3 I dalje važno: 8 Ova stavka više nije relevantna za novi razvojni period: 1
ZADATAK 4: "Osigurati obaveznu i dopunsku literaturu za svaki predmet u studijskim programima preddiplomskog i diplomskog studija te osuvremeniti knjižnični fond aktualnim izdanjima."	Najvećim dijelom ostvareno: 0 Djelomično ostvareno: 10 Nije ostvareno: 4 Ne odnosi se na mene i/ili nisam kompetentan/na ocijeniti: 3 Ne znam: 5 I dalje važno: 4 Ova stavka više nije relevantna za novi razvojni period: 0

Iz gornje je tablice razvidno kako spomenute skupine ispitanika smatraju da su navedene tri stavke najvećim dijelom tek djelomično ostvarene, ali da su i dalje važne, što će aktualno vodstvo Istarskog veleučilišta svakako uzeti u obzir prilikom ostvarivanja ciljeva u novom razvojnem periodu. Drugim riječima, uvođenje novih modernih programa bio je i ostaje cilj Istarskog veleučilišta.

Prateći tržište rada i tehnološke trendove, u usporedbi s ponudom na tržištu obrazovanja, postaje jasno kako svaka obrazovna ustanova koja teži razvoju i dugoročnoj konkurentnosti treba zauzeti određenu tematsku tržišnu nišu, pozicionirati se te se slijedom toga istaknuti na sve zahtjevnijem tržištu. Imajući na umu tržište kojem se obraća Istarsko veleučilište te obrazovnu ponudu na istom, posebnim dijelom anketnog upitnika željelo se ispitati studente i nastavnike o njihovim preferencijama i razmišljanjima vezano za uvođenje novih programa, s naglaskom na one teme koje su ili nedostavno pokrivena trenutnom ponudom na tržištu obrazovanja ili atraktivne u smislu brze zapošljivosti i karijerne populzivnosti po završetku studija.

Spomenute skupine ispitanika anektirane su odvojenim upitnicima i tim više je zanimljivo njihovo potpuno suglasje vezano za potencijalno uvođenje novih studijskih programa na Istarskom veleučilištu:

Tablica III.2.1.2. Preferirana područja potencijalnih novih studijskih programa

Nastavnici (N=20)	Studenti (N=33)
Automatika i robotika: 11	Automatika i robotika: 23

Logistički menadžment i/ili inženjering i mobilnost: 7	Logistički menadžment i/ili inženjering i mobilnost: 13
Obnovljivi izvori energije i energetska učinkovitost: 7	Obnovljivi izvori energije i energetska učinkovitost: 10
Bioinformatika / računalna biologija: 6	Bioinformatika / računalna biologija: 5
Inženjering (održivih) materijala: 3	Inženjering (održivih) materijala: 5
Nije potrebno uvoditi nove programe: 1	Ne bi me zanimalo nijedno od navedenih programskih područja: 3

\*Brojke označavaju broj spominjanja/odabira, a ne broj ispitanika

Povrh ovog suglasja, polovica ispitanika-studenta je u opcionalnom pitanju o tome planiraju li i u kojem konkretnom području nastaviti školovanje nakon završetka studija na Istarskom veleučilištu svojim odgovorima dodatno potvrdila interes za gore predložene teme te su kao potencijalna područja svog daljnjeg obrazovanja na višim akademskim razinama naveli: mehatroniku (automehatronika, elektrotehnika) (5), robotiku i automatiku (3), strojarstvo (2), menadžment (2) te obnovljive izvore energije (1).

Unatoč pretežitom tehničkom i tehnološkom usmjerenju, Istarsko veleučilište svakako će zadržati i/ili preoblikovati društvene i poslovne studije. Veleučilište je već poduzelo korake u smjeru pokretanja sljedećih studijskih programa, kako u tehničkom tako i u društvenom području: Preddiplomski stručni studij Menadžment u gastronomiji i kultura hrane; Specijalistički diplomski studij Mehatronike; Specijalistički diplomski studij Bioinformatike.

Važno je također naglasiti kako idejna područja „Logistički menadžment i/ili inženjering i mobilnost“ te „Obnovljivi izvori energije i energetska učinkovitost“ sama po sebi adresiraju brojne izazove s kojima se susreće čovječanstvo današnjice, bilo da je riječ o autonomnim vozilima, opskrbnim procesima i ekonomici logističkih lanaca ili o neiscrpoj temi klimatskih promjena i održivijoj proizvodnji i korištenju energije. Što se tiče idejnog područja Inženjeringa (održivih) materijala, ono pogotovo dolazi u obzir za razmatranje budući da je Centar za istraživanje materijala METRIS odnedavno sastavni dio Istarskog veleučilišta.

### **Preddiplomski stručni studij Menadžment u gastronomiji i kultura hrane**

Za razliku od većine drugih studijskih programa i obrazovnih ustanova koji području turizma često pristupaju preopćenito, *Preddiplomski stručni studij Menadžment u gastronomiji i kultura hrane* trebao bi popuniti prostor nudeći stjecanje specijalističkih znanja o upravljanju kulturološkim i za Hrvatsku specifičnim gastronomskim bogatstvima i nasljeđem. Kao što je dekan Istarskog sveučilišta dr. Daglas Koraca naveo u svojem „Programu rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024.“, „Hrvatska uspješno gradi poziciju jedne od rastućih mediteranskih *gourmet* destinacija, a taj rast i razvoj temelji se na bogatoj gastro–enološkoj tradiciji te raznolikoj ponudi ugostiteljskih objekata. Istra je u tom pogledu vodeća regija u zemlji, a bogatstvo lokalnih kvalitetnih poljoprivrednih proizvoda jamči potrebu kvalitetu namirnica u izradi konačnog gastronomskog proizvoda. Kako bi se gastronomski proizvod mogao razvijati potrebno je imati kvalitetne kadrove koji su educirani za kreiranje vrhunskog proizvoda te koji idu ukorak sa suvremenim trendovima.“<sup>25</sup>

U vrijeme pisanja ove Strategije, priprema studija ulazi u završnu fazu: završava se kurikulum, planira se zapošljavanje potrebnih nastavnih kadrova te se priprema elaborat za slanje nadležnoj Agenciji za znanost i visoko obrazovanje – AZVO, u Zagrebu radi proceduralnih i zakonski reguliranih usklađenosti te dobivanja potrebnih dozvola za rad. Vezano za samo oblikovanje i provedbu programa *Menadžment u gastronomiji i*

<sup>25</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 12.



*kultura hrane*, Veleučilište će se oslanjati na uspješnu suradnju sa županijskim institucijama, agencijama i ustanovama, prije svega sa Agencijom za ruralni razvoj Istarske županije (AZRRI) i Institutom za poljoprivredu i turizam u Poreču.<sup>26</sup>

### **Specijalistički diplomski studij Mehatronike**

Ovaj studij uvodi se kao logičan nastavak već postojećeg Preddiplomskog stručnog studija mehatronike, za kojom ujedno vlada i najveći interes kandidata i studenata.<sup>27</sup> Riječ je specijalističkoj diplomskoj razini studija koji objedinjava znanja i vještine iz elektrotehnike, strojarstva, robotike, mjerenja, računarstva, tehničkih sustava te fundamentalnih znanosti poput matematike i fizike. U svakom slučaju radi se o tržišno deficitarnom području<sup>28</sup> za koje je obrazovanje novih kadrova prijeko potrebno te koje će diplomantima jamčiti direktan ulazak i karijerni uspjeh na tržištu rada. Pokretanje ovog studijskog programa ima još više smisla uzimajući u obzir nedavno pripajanje Centra za istraživanje materijala METRIS koji sa svojim projektima, opremom, kadrovima i prikupljenim znanjem nudi brojne mogućnosti primjene znanja, praksi i novih istraživanja u području mehatronike.

Kao i u slučaju *Preddiplomskog stručnog studija Menadžment u gastronomiji i kultura hrane*, priprema Specijalističkog diplomskog studija Mehatronike također ulazi u završnu fazu glede kurikulumu i spremnosti nastavnog kadra te će jedan od idućih koraka biti ulazak u proceduru usklađivanja i stjecanja dozvola od AZVO-a.

### **Specijalistički diplomski studij Bioinformatike**

Studij bioinformatike atraktivan je jer na diplomskoj razini kombinira moderna saznanja i otkrića iz dvaju deficitarnih i perspektivnih područja: biologije i znanosti o životu u širem smislu te informatike i računarstva. Tržišno i tematski gledano, disciplina bioinformatike na području Republike Hrvatske nije ni približno zastupljena u odnosu na njen potencijal te bi Istarsko veleučilište bilo pionir u pokretanju spomenutog specijalističkog diplomskog programa. Bioinformatika kao interdisciplinarno područje svoju primjenu pronalazi u „molekularnoj medicini, poljoprivredi, biotehnologiji, proizvodnji zelene energije itd. Bioinformatika pruža informacijsku podršku u analizi podataka, primjenom različitih matematičkih modela u svrhu donošenja odluka u istraživačkim projektima, odnosno primjeni u području personalizirane medicine. Kao i u bilo kojoj drugoj državi s biotehnoškim i biomedicinskim istraživanjima, bioinformatika je od strateškog značaja i čini okosnicu za osnovna i primijenjena istraživanja u biotehnoškim znanostima.“<sup>29</sup>

Važno je također naglasiti kako bi se uvođenje studija Bioinformatike odvijalo paralelno s pokretanjem tematski istovjetne „Hrvatske bioinformatičke mreže“ (engl. *Croatian Bioinformatics Network* - CBN) koja je izvorni projekt Istarskog veleučilišta, a bazirat će se na „pružanju podrške istraživačkoj infrastrukturi iz područja znanosti o životu i biomedicinskih znanosti te njihovog udruživanja u jedinstvenu mrežu za razvoj bioinformatičkih znanosti u Republici Hrvatskoj“.<sup>30</sup> Za više informacija o CBN-u vidi pod III.4. **Znanstvena, istraživačka i izdavačka djelatnost.**

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Razgovor s prodekanicom za kvalitetu, promidžbu i razvoj Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i SGB] 11.12.2020.

<sup>28</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

<sup>29</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 13

<sup>30</sup> Ibid. str. 16

## III-C2. CILJ 2

### UNAPRJEĐENJE POSTOJEĆA 3 I USPOSTAVA 8 NOVIH STUDIJSKIH PROGRAMA

Pored sigurnog i već dogovorenog uvođenja spomenutih triju programa, aktualni trendovi na tržištu rada i obrazovanja, razvoj tehnologije i ranije objašnjeni stavovi nastavnika, studenata i uprave tvore izuzetno plodno tlo na kojem Istarsko veleučilište može uspostaviti dodatne atraktivne i konkurentne studijske programe.

Isto tako, s obzirom na određene izazove u potpunosti, organizaciji i marketingu, uočen je prostor za modifikaciju i reorganizaciju postojeća dva programa: Preddiplomskog stručnog studija – Politehnike te Specijalističkog diplomskog studija - Kreativnog menadžmenta u procesima (KMP). Naime, taj je program zamišljen kao studij kojim bi se obrazovali kadrovi s perspektivom rada unutar šireg sustava brodogradilišta Uljanik. Budući da je brodogradilište završilo u stečaju, automatski je oslabio i značaj samog programa te je stav uprave Veleučilišta kako je preddiplomski stručni studij politehnike potrebno ili u potpunosti ukinuti ili „kompletno revidirati i prilagoditi ga potrebama tržišta kako bi ponovno postao atraktivan.“<sup>31</sup>

S druge strane, specijalistički diplomski studij KMP bilježi izuzetno nizak odaziv u usporedbi s ostalim programima Veleučilišta. Iako bi se pojačanim marketinškim aktivnostima teoretski moglo povećati broj upisa, ovaj program valja sagledati kako u kontekstu tržišta rada i obrazovanja, tako i u skladu s novim vrijednostima Istarskog veleučilišta navedenih u prvom dijelu ove Strategije. Činjenica je da hrvatsko obrazovno tržište obiluje mnogim vrlo sličnim vrstama i verzijama programa menadžmenta i poslovnog upravljanja koje provode brojne visokoobrazovne institucije, što znači da je u tom smislu znatno teže postići posebnost programa koji bi svojom kvalitetom, atraktivnošću i nedvosmislenom karijernom perspektivom privlačio kandidate za upis. Iz toga proizlazi prijedlog da se volja za redizajnom studija Politehnike proširi i na restrukturiranje programa Kreativnog menadžmenta u procesima. U tom bi slučaju bilo uputno spojiti spomenuta dva programa u jedan, uvesti potrebne promjene i na koncu ga preimenovati. Novi studijski program koji nastaje spajanjem i restrukturiranjem Politehnike i KMP-a bio bi *Preddiplomski stručni studij Menadžment inovacija i digitalna ekonomija*.

Sami naziv tog potencijalnog novog programa mnogo govori o relevantnosti disciplina inovacijskog menadžmenta i digitalne ekonomije u kontekstu modernog društva kojeg, kao što je spomenuto na početku ove Strategije, u mnogočemu opisuje *VUCA* paradigma (engl. *volatility, unpredictability, complexity, ambiguity*, odnosno volatilitet, nepredvidljivost, kompleksnost i dvosmislenost). S jedne strane svjedoci smo hiperdinamičnog tržišta gdje koncept inovacije općenito predstavlja glavnu polugu u ostvarivanju konkurentnosti poduzeća, dok fenomen digitalizacije i digitalne transformacije mijenja ljudsko shvaćanje ekonomije, posebno zahvaljujući pojavi i primjeni disruptivnih tehnologija poput blockchaina, kriptovaluta, umjetne inteligencije i dr.

Nadalje, u svrhu dodatnog jačanja *low tech* segmenta obrazovanja na Istarskom veleučilištu te iskorištavanja kulturološko-geografskog potencijala Istre i ostatka Hrvatske kao mediteranske zemlje, a istovremeno nadopunjavajući budući program Menadžmenta gastronomije i kulture hrane, predlaže se uspostavljanje Preddiplomskog stručnog studija vinarstva, maslinarstva i mediteranske poljoprivrede te Preddiplomskog stručnog studija biotehnologije i ekološke poljoprivrede. Budući da s jedne strane svjedočimo trendovima specijalizacije u mnogim nišama, paralelno se odvija proces sve tjesnije suradnje, integracije ili barem strateške

<sup>31</sup> Ibid. str. 5

„komunikacije“ između različitih disciplina. Ne treba posebno navoditi potencijal multidisciplinarnе i međudisciplinske projektne suradnje između, primjerice, studija Gastronomije, Vinarstva, maslinarstva i mediteranske poljoprivrede, Biotehnologije i ekološke poljoprivrede te Mehatronike oko neke inovacije, nove metode, testiranja ili otkrića relevantnog za održiviju proizvodnju hrane i sl.

Kao što bi spajanjem i preoblikovanjem preddiplomskih programa KMP-a i Politehnike nastao studij *Menadžment inovacija i digitalna ekonomija*, preporuča se razmotriti opciju blagog restrukturiranja i preimenovanja postojećeg Preddiplomskog stručnog studija Mehatronike u Preddiplomski stručni studij Robotike i automatike. Naime, u oba anketna upitnika i studenti i nastavnici područje robotike i automatike naveli su kao primarno u kontekstu pokretanja novih programa, što ujedno pokazuje i njihovu svijest o sve prisutnijem utjecaju robotizacije i automatizacije u mnogim industrijama. Također, budući da je su robotika i automatika sastavni dio područja mehatronike, programska preobrazba ne bi bila radikalna već bi se naglasila specijalizacija koja u tržišnom i karijernom smislu uživa veću popularnost i utjecaj od nešto šireg pojma mehatronike.

### III-C2.1 - PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

Kako bi u predstojećem sedmogodišnjem periodu Istarsko veleučilište uspješno ostvarilo cilj unaprjeđenja postojećih te uspostave novih studijskih programa, ključno je strukturirati hodogram predloženih aktivnosti, posebno zbog činjenice da nisu svi potencijalni programi na istoj razini pripreme i razrade. Kao što je objašnjeno u ranijim paragrafima, neki su programi dovedeni do razine *de facto* spremnosti, dok su drugi još uvijek na razini ideje. U ovom trenutku nije moguće jamčiti kada će, na koji način i na kojoj razini neki od predloženih programa biti uspostavljeni jer to ovisi o mnogim vanjskim čimbenicima i okolnostima koje je nemoguće predvidjeti. U svakom slučaju, unaprjeđenje postojećih i uspostavu novih programa uputno je podijeliti u tri skupine te shodno tome donijeti logistički detaljnije akcijske planove.

Prvu skupinu tvore već dogovoreni studijski programi oko čijih uspostava je dosad poduzeta glavna proceduralnih i kurikularnih radnji te koji su u dovoljno visokom stadiju pripreme. S obzirom da iza te pripreme stoji veliki trud različitih kadrova Veleučilišta, prioritet je po završetku pripreme i stjecanja svih potrebnih dozvola najprije lansirati sljedeće programe:

- ⇒ *Preddiplomski stručni studij Menadžment u gastronomiji i kultura hrane*
- ⇒ *Specijalistički diplomski studij – Mehatronika*
- ⇒ *Specijalistički diplomski studij Bioinformatike.*

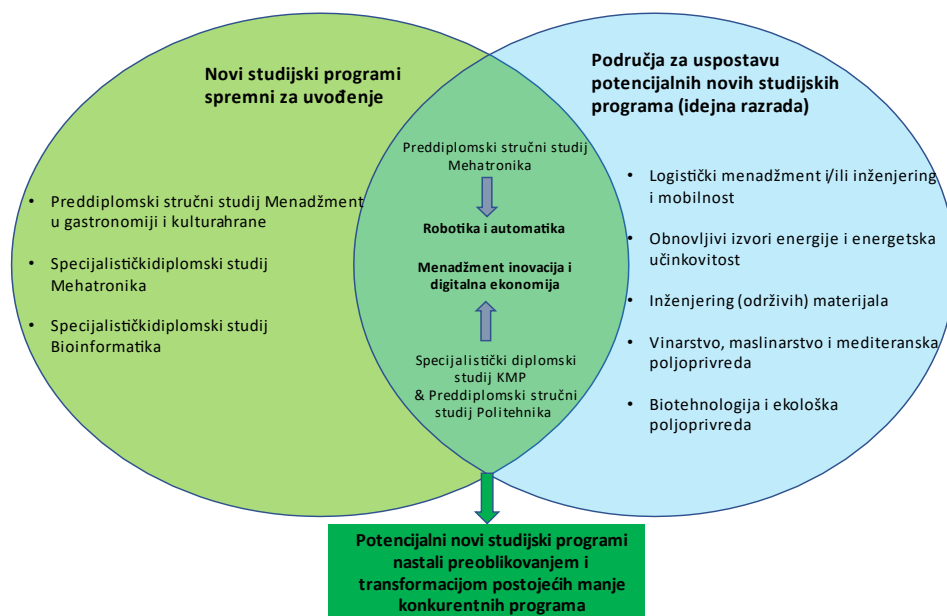
Drugu skupinu tvore predložena spajanja unaprjeđenja postojećih programa:

- ⇒ Spajanje i redizajn programa Preddiplomskog stručnog studija Politehnika i Specijalističkog diplomskog studija Kreativni menadžment u procesima rezultiralo bi jedinstvenim programom – *Specijalistički diplomski studij Menadžment inovacija i digitalna ekonomija*
- ⇒ Restrukturiranje i preimenovanje Preddiplomskog stručnog studija Mehatronika u *Preddiplomski stručni studij Robotika i automatika.*

Treća skupina sastoji se od potencijalnih programa koji su u trenutku pisanja ove Strategije na razini ideje i potkrijepljeni usklađenošću s tržišnim, društvenim i obrazovnim trendovima te sa stavovima studenata i nastavnika, a koje Istarsko veleučilište treba razraditi te za svako područje definirati kvalifikacijsku i akademsku razinu. Područja iz kojih bi trebali nastati konkretni i konkurentni preddiplomski i diplomski studijski programi:

- ⇒ Logistički menadžment i/ili inženjering i mobilnost
- ⇒ Obnovljivi izvori energije i energetska učinkovitost
- ⇒ Inženjering (održivih) materijala
- ⇒ Vinarstvo, maslinarstvo i mediteranska poljoprivreda;
- ⇒ Biotehnologija i ekološka poljoprivreda.

Grafikon III-C2.1.1. Prikaz podjele potencijalnih studijskih programa prema načinu i spremnosti uvođenja:



## III-C2.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA

Planovi Istarskog veleučilišta oko unaprjeđenja postojećih studijskih programa usklađeni su također s *Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine*<sup>32</sup>, strateškim ciljem 2 „Obrazovani i zaposleni ljudi”, sukladno kojem se promiče unapređenje pravnog okvira visokog obrazovanja u svrhu osiguranja kvalitete i upravljanja na visokim učilištima. U sklopu ovoga cilja bit će poduzete radnje u svrhu: primjene inovativnih modela poučavanja i suvremene opreme, osiguravanja fleksibilnosti studijskih programa prema tržišno potrebnim promjenama, razvoja novog učinkovitijeg sustava provjere ishoda učenja i kvalitetnijeg izvođenja stručne prakse. Time se osigurava da studenti po stjecanju diplome posjeduju tržišno potrebne kompetencije te posljedično povećava zapošljivost završenih studenata. Ovim ciljem se izravno prati *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*<sup>33</sup>, koja naglašava da je u okviru sektorskih interesnih mreža potrebno uspostaviti odgovarajuće modele organiziranja praktičnog dijela studija. U okviru ovoga unapređenja studijskim programa neizostavna će biti pojačana suradnja s poslodavcima na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Upravo poslodavci mogu ukazati na zastarjele i nepotrebne kompetencija naspram aktualno potrebnih i očekivanih od završenih studenata, te time pridonijeti racionalizaciji sustava visokog obrazovanja. Ujedno će se omogućiti detaljnije usklađivanje propisanih ishoda učenja i potrebnih kompetencija, što je neophodno kako bi proces provjere jamčio usvojenost ishoda.

<sup>32</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

(<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2020/11%20studeni/12%20studentog/Nacrtr%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>33</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije

(<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

Uključivanje poslodavaca u izradi standarda kvalifikacija i studijskih programa pridonijet će relevantnosti studijskih programa Istarskog veleučilišta i kvaliteti procesa obrazovanja za sve njegove studente. Uključenost gospodarstva u izmjene i prilagodbu obrazovnih kurikuluma također je istaknuti prioritet *Strategije poticanja inovacija RH 2014. - 2020.*

Atraktivnost unaprijeđenih postojećih i novih studijskih programa jamči se također zahvaljujući primjeni suvremene ICT, tehnološke i laboratorijske opreme koju je Istarsko veleučilište pribavilo početkom 2021. godine., pripajanjem Centra za istraživanje materijala Istarske županije Metris. Spomenuta oprema omogućit će razvoj studijskih programa u smjeru prioritetnih područja definiranih *Strategijom pametne specijalizacije*<sup>34</sup>, kao što su: energetske tehnologije, sustavi i oprema, ekološki prihvatljive tehnologije, oprema i napredni materijali, proizvodnja dijelova i sustava visoke dodane vrijednosti, ekološki prihvatljiva prometna rješenja, inteligentni transportni sustavi i logistika, kibernetička sigurnost, proizvodi dvojne namjene, održiva proizvodnja i prerada materijala, itd. S obzirom na evoluciju koju integracija ICT-a donosi industrijskoj proizvodnji, Istarsko veleučilište svoje će studente već od početka studija upoznavati s pojmovima kao što su: ključne razvojne tehnologije (eng. Key Enabling Technologies, KET), biotehnologija, automatizacija, robotika, Internet stvari (eng. Internet of Things), velike količine podataka (eng. Big Data) i usluge temeljene na internetu, i slično. Opisane planirane aktivnosti usklađene su sa *Strategijom razvoja ljudskih potencijala Istarske županije 2016.-2020.*<sup>35</sup> koja naglašava važnost poboljšanja praktične strane obrazovanja u STEM područjima kroz uspostavu kvalitetnih laboratorija i ostalih vrsta praktikuma.

Pri unaprjeđenju/reviziji postojećih i uspostavi novih studija Istarsko veleučilište posvetit će posebnu pažnju kako bi studijski programi omogućili razvoj potencijala svakog studenta kao pojedinca, njegovih specifičnih interesa i sposobnosti. Poticat će se kreativnost i inovativnost kod studenata, a posebice u okviru stručne prakse kako bi se za svakog studenta odredilo područje koje mu najbolje odgovara. U tom će procesu studente voditi mentore i savjetnici kroz individualno savjetovanje, kako bi praksa bila produktivno radno iskustvo za obje strane, studenta i poslodavca. Istarsko veleučilište na taj način želi osigurati poslodavcima priliku da upoznaju kompetencije i mogućnosti studenata još za vrijeme studija kako bi im pružili priliku za zapošljavanje u svojem poduzeću ili ustanovi nakon što završe studij. Ovime se izravno prati *Strategija cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj 2016.-2020.*<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Strategija pametne specijalizacije (<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>)

<sup>35</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Istarske županije 2016.-2020. ([http://vtr.istra-istria.hr/media/filer\\_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srljip\\_iz\\_2016\\_-\\_2020\\_3.pdf](http://vtr.istra-istria.hr/media/filer_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srljip_iz_2016_-_2020_3.pdf))

<sup>36</sup> Strategija cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj 2016.-2020. (<http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/documents-publications/2017-05/Strategija%20CPU%20i%20razvoja%20karijere%20u%20RH%202016.-2020..pdf>)

# III.3. NASTAVNI I STRUČNI KADAR NA ISTARSKOM VELEUČILIŠTU

Svaka visokoobrazovna institucija jaka je onoliko koliko su pojedinačno i kolektivno jaki glavni nositelji njenog intelektualnog kapitala – nastavnici i istraživači, a pritom je konkurentna ako je njen intelektualni kapital kvalitetno koordiniran i organiziran zahvaljujući podršci nenastavnog stručnog kadra. Drugim riječima, pored studenata kao glavnih korisnika koje se obrazuje, „nastavnici predstavljaju drugu najvažniju komponentu u radu Veleučilišta i u provođenju obrazovanja a njihova se kvaliteta direktno reflektira na kvalitetu rada Veleučilišta.“<sup>37</sup> Analiza postojećeg stanja na Istarskom veleučilištu s naglaskom na odnose i suradnju između nastavnika i drugih skupina pruža uvid u potencijal ljudskog i intelektualnog kapitala Veleučilišta te tvori temelj za promišljanje daljnjeg razvoja.

## III.3.1. Trenutno stanje nastavnog i stručnog kadra

### III.3.1.1. Odnosi između studenata i nastavnika

Većina potencijala i funkcioniranja nastavnog kadra vidljiva je u odnosima na relaciji student – nastavnik. Povrh podučavanja i mentoriranja studenata kao njihove glavne funkcije, nastavnici su nerijetko uključeni i neizbježno zaokupljeni čitavim nizom drugih stvari poput vlastitih istraživanja, rada na projektima, administrativnim obvezama i dr. Usporedbom rezultata dvaju odvojenih upitnika<sup>38</sup> jasno je kako obje skupine relativno visoko ocjenjuju dostupnost nastavnika. Primjerice, na Likertovoj skali (1=Ne | 5=Da), studenti prosjekom od 4,33 ocjenjuju razinu i količinu pozornosti, pažnje i vremena koje dobivaju od nastavnika, dok su sami nastavnici malo samokritičniji jer svoju dostupnost, pažnju i vrijeme koje mogu posvetiti individualnim studentima pored drugih obveza samoocjenjuju prosjekom 4,05. Nadalje, studenti Istarskog veleučilišta prosjekom 4,36 ocjenjuju pristupačnost i empatičnost nastavnika te također uglavnom pozitivno ocjenjuju pedagoški pristup te kvalitetu podučavanja i prenošenja znanja od strane nastavnika. Jedna od pozitivnijih ocjena studenata je i prosjek 4,30 kojim studenti poručuju kako svoje nastavnike poštuju i doživljavaju kao autoritete u svom području.

Unatoč prethodno opisanim pozitivnim odnosima između nastavnika i studenata Veleučilišta, međusobna upoznatost s interesima i radom slabije je ocjenjena. Primjerice nastavnici su s prosjekom 3,6 ocijenili upoznatost studenata s njihovim profesionalnim interesima te znanstvenim/stručnim radom, dok su studenti tu upoznatost iz vlastite perspektive ocijenili još niže, s prosjekom 3,21.

Što se tiče samog procesa podučavanja, svoj trud i zalaganje oko korištenja novih tehnologija i modernih pristupa u podučavanju nastavnici na Likertovoj skali samoprocjenjuju visokim prosjekom 4,6, dok su studenti nešto kritičniji te zalaganje nastavnika u pogledu modernog podučavanja ocjenjuju s 3,96. Slična diskrepancija vidljiva je i u segmentu poticanja na istraživački i znanstveni rad. Dok nastavnici prosjekom 4,45 samoprocjenjuju poticanje studenata na istraživački rad i inovativno razmišljanje unutar predmeta koje predaju, studenti isti segment prosječno ocjenjuju s 4,00.

### III.3.1.2. Suradnja studenata i nastavnika s nenastavnim osobljem

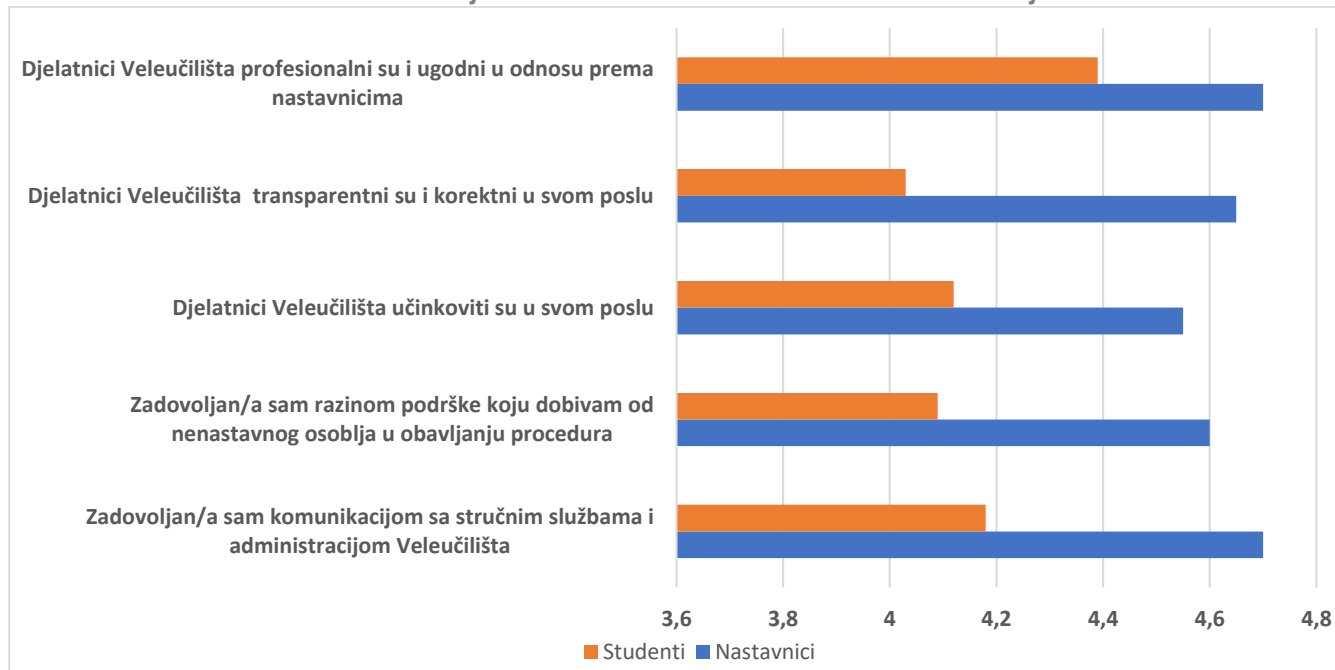
<sup>37</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 6

<sup>38</sup> Anketni upitnik „Iskustvo studiranja na Istarskom veleučilištu“, prosinac 2020.-siječanj 2021. N=33

Uzimajući u obzir kompleksnost tržišta koje od obrazovnih institucija ima sve veća očekivanja, prisutnost kvalitetnih nastavnika i studenata sama po sebi ne bi bila dostatna za postizanje konkurentnosti organizacije bez stručne podrške administrativnih službi. U ovom slučaju pod nenastavno osoblje ubrajamo službenike iz tajništva, referade, uprave i sl. bez obzira što neki od njih paralelno s nenastavnim aktivnostima i podučavaju. U svakom slučaju, nenastavno osoblje ključno je za funkcioniranje Istarskog veleučilišta, a njihov rad podjednako dotiče studente i nastavnike.

Radi ispitivanja suradnje i odnosa studenata i nastavnika s nenastavnim osobljem, objema grupama postavljeno je 5 identičnih pitanja u obliku tvrdnji o radu nenastavnog osoblja koje su nastavnici i studenti zasebno ocjenjivali na naznačenim Likertovim skalama. Rezultati su vidljivi na Grafikonu III.3.1.2.1.:

**Grafikon III.3.1.2.1. – Kvaliteta suradnje nastavnika i studenata s nenastavnim osobljem**



Iz grafikona je vidljivo kako po pitanju profesionalnosti, transparentnosti, učinkovitosti, razini podrške i komunikacije studenti nenastavno osoblje u prosjeku ocjenjuju 10% niže nego što to čine nastavnici. U svakom slučaju, obje skupine smatraju kako nenastavno osoblje dobro obavlja svoj posao po svim navedenim parametrima, što je također vidljivo u činjenici da kod studenata nijedna prosječna ocjena nijednog parametra nije niža od 4,09, dok je svaka prosječna ocjena od strane nastavnika za svaki parametar viša od 4,55.

Nadalje, u opcionalnom pitanju o potencijalnim preprekama, nedostacima i izazovima vezano za nenastavno osoblje, 14 od 20 ispitanika-nastavnika izjavilo je kako nema prepreka; 2 su kritizirala autonomiju osoblja i nejasnu podjelu zaduženja; 3 nastavnika navelo je potrebu za dodatnom edukacijom i povećanjem kompetentnosti i učinkovitosti nenastavnog osoblja, dok je 1 ispitanik kritizirao lošu umreženost i otežanu internu komunikaciju u procesnom i tehničkom smislu.

Istarsko se veleučilište donedavno nije sustavno bavilo profesionalnim razvojem nenastavnog osoblja, zbog čega je odlukom Uprave u proračun uvršten i prihvaćen povećani iznos za dodatne edukacije i usavršavanja službenika, posebno na području financija, propisa i javne nabave.<sup>39</sup> Također, u vremenu pisanja ove Strategije implementira se novi interni informacijsko-komunikacijski sustav kojim će se digitalizirati administracija i uvesti

<sup>39</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

e-poslovanje. Osim digitalizacije financijskih aktivnosti poput povezanog sustava za knjiženje, dobavljače, izvode i druge evidencije, bit će izrađena i digitalna arhiva studija što će pospješiti komunikaciju sa studentima i nastavnicima.<sup>40</sup>

### III.3.1.3. Razvoj nastavnčkog kadra

U trenutku pisanja ove Strategije na Istarskom veleučilištu stalno je zaposleno 16 nastavnika te 22 vanjskih suradnika u nastavi. U predstojećem periodu vrlo su izgledna nova zapošljavanja u obje skupine.<sup>41</sup> Na razini Veleučilišta prisutan je konsenzus oko potrebe kontinuiranog rasta i razvoja cjelokupnog nastavnog kadra, što uključuje i kvalifikacijsko-obrazovnu razinu.

Razvoj nastavnog i znanstvenog kadra bila je jedna od ključnih tema Strategije razvoja za razdoblje 2010. – 2020. bivše institucije, konkretno u jednom od zadataka: „Povećati broj doktora znanosti. Od ukupnog broja zaposlenih i suradnika [Ustanove] za ostvarivanje kvalitetnog nastavnog procesa u preddiplomskom i specijalističkom diplomskom stručnom studiju potrebno je povećati broj doktora znanosti.“ Najveći broj ispitanika u upitniku o provedenosti prethodne Strategije ocijenio je kako je razvoj nastavnog kadra u kvalifikacijskom i širem smislu tek djelomično ostvaren, no kako ta stavka ostaje važna.

Jedna od skupina koja izravno osjeća razinu kvalitete nastavnog kadra zasigurno su studenti kao unutarnji krajnji korisnici podučavanja nastavnika. Upitani da iz svoje perspektive navedu glavne probleme, nedostatke i prepreke vezano za podučavanje i nastavni kadar Istarskog veleučilišta, više od polovice nije imalo nikakvih primjedbi, dok su drugi navodili izazove poput loše organizacije i nedostatnog pridržavanja nastavnog plana (posebno u segmentu online nastave), manjak responzivnosti u komunikaciji, nedovoljno motivirajući stil predavanja kod nekih nastavnika i prečeste promjene u nastavnom kadru.<sup>42</sup>

Razvoj nastavnog kadra nije samo stvar institucije nego u velikoj mjeri ovisi i o motivaciji, proaktivnosti, inicijativi i planovima svakog nastavnika. Što se tiče razvoja nastavnog kadra u smislu ostvarivanja njihovih individualnih znanstvenih, istraživačkih i projektnih ciljeva, ispitanici su zamoljeni da najprije označe sve vrste ostvarenja i/ili aktivnosti unutar kojih su dosad imali konkretnih iskustava ili rezultata, dok su u sljedećem pitanju unutar iste liste bili upućeni označiti najviše 3 vrste aktivnosti koje smatraju svojim profesionalnim prioritetima te kojima bi se u idućih 5 godina željeli više posvetiti radi jačanja svoje karijere.

### Grafikon III.3.1.2.2. - Sudjelovanje nastavnika u različitim znanstvenim, istraživačkim ili projektnim aktivnostima i ostvarenjima: Dosadašnja ostvarenja u odnosu na buduće ambicije

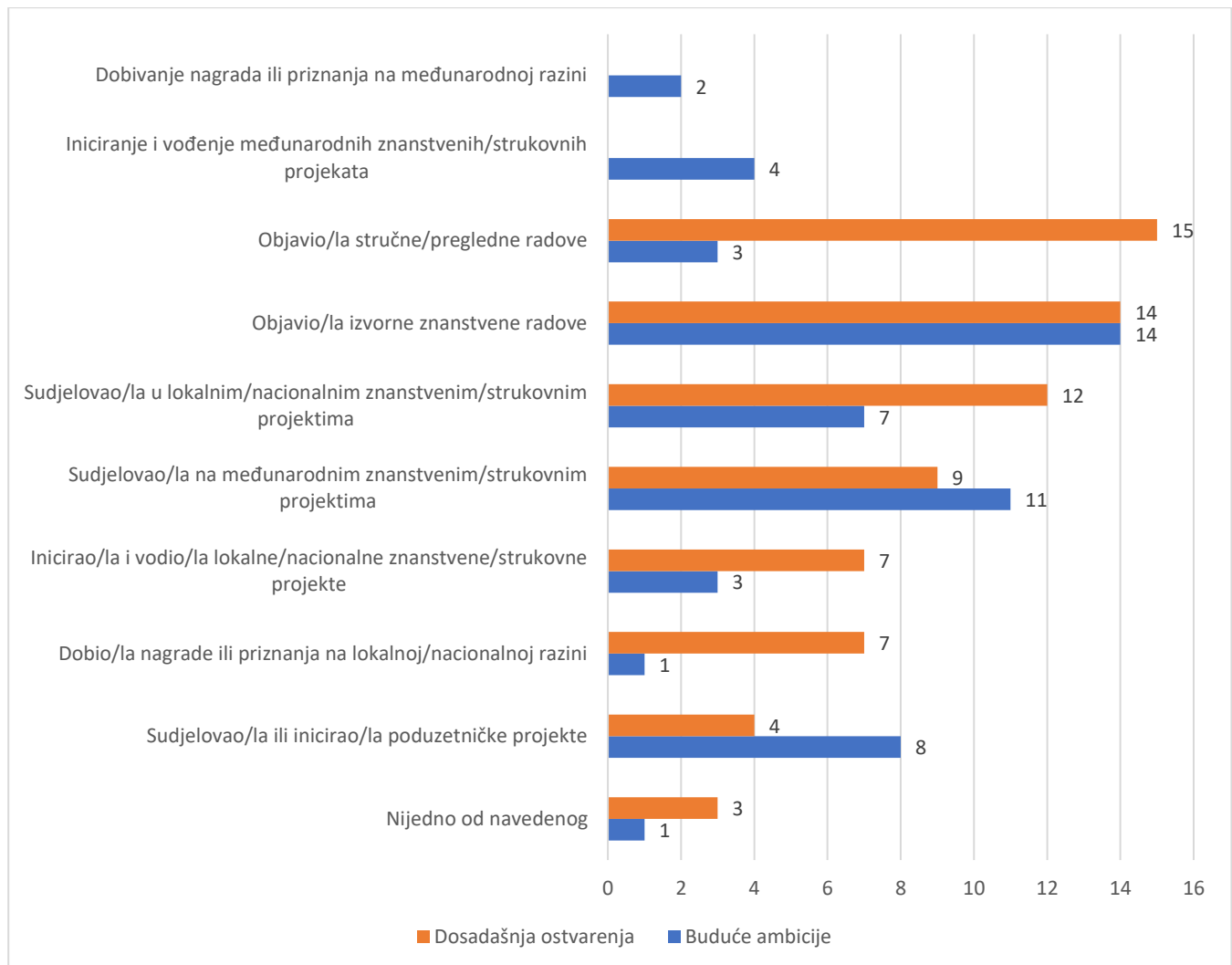
---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Razgovor s prodekanicom za kvalitetu, promidžbu i razvoj Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i SGB] 11.12.2020.

<sup>42</sup> Anketni upitnik „Iskustvo studiranja na Istarskom veleučilištu“, prosinac 2020.-siječanj 2021. N=33





\* Brojke ne označavaju broj ispitanika već broj navođenja aktivnosti zbog mogućnosti odabira više odgovora.

Grafikon III.3.1.2.2. pokazuje kako su najčešće dosadašnje inicijative nastavnika Istarskog veleučilišta bile pisanje i objavljivanje znanstvenih i preglednih radova te sudjelovanje na nacionalnim i međunarodnim projektima, dok u idućih 5 godina nastavnici planiraju nastaviti s pisanjem znanstvenih radova, no isto tako žele se u većoj mjeri posvetiti međunarodnim strukovnim/znanstvenim projektima te poduzetničkim projektima.

Možda najzanimljiviji način istovremenog osnaživanja nastavnih kadrova i razvoja novih studijskih programa jest kroz plaćanje doktorskih studija asistentima od strane Istarskog veleučilišta. Naime, pored stjecanja dozvole dozvola i suglasnosti AZVO-a, ključni su preduvjeti za pokretanje novih studijskih programa dostupnost potrebnih kadrova i raspoloživost sredstava za financiranje. Prilikom pokretanja novih programa zapošljavaju se novi kadrovi. Stoga, financiranjem dokorskog rada asistentima ne samo da se pokreću nove aktivnosti već se unosi nova energija i svježina u kadar Veleučilišta. Do trenutka pisanja ove Strategije 4 mlađa asistenta dobili su od Veleučilišta ugovore o financiranju doktorata, a oni su se, sukladno važećem Zakonu, obvezali na Veleučilištu odraditi dvostruko dulji period od onoga koji im je potreban za završetak doktorata. Na isti način Veleučilište u narednih pola godine planira dodatna zapošljavanja asistenata i nastavnika.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

Osim spomenutog principa, nastavnici imaju dodatnu mogućnost profesionalnog usavršavanja, za što je osigurana i odobrena stavka u proračunu u vrijednosti od 4.000,00 HRK po nastavniku za pokrivanje troškova sudjelovanja na konferencijama i sl.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

# III-C3 CILJ 3

## RAZVOJ NASTAVNOG I STRUČNOG KADRA

Kako bi nastavnici mogli „samoinicijativno i sukladno standardima i prihvaćenim odrednicama konstantno raditi na podizanju vlastite razine znanja i vještina, unaprjeđivanju nastave i nastavnih materijala, na digitalizaciji i vizualizaciji istih, kao i na njihovoj dostupnosti na mrežnim stranicama Veleučilišta [te kako bi im se omogućila] afirmacija u raznim projektima iz njihove domene stručnosti koji će svakom pojedincu pružiti mogućnost da se profilira kao referentna osoba za određenu problematiku“<sup>45</sup>, potrebna im je strukturirana i sustavna podrška samog Veleučilišta i relevantnih službi - pogotovo u osiguravanju dodatnih edukacija i internih mentoriranja od strane iskusnijih kolega.

Sličan pristup potreban je i nenastavnom osoblju koje će biti potrebno osnažiti dodatnim zapošljavanjima „stručnjaka, što će imati pozitivne učinke na sve dionike u sustavu, a krajnji rezultat biti će podizanje kvalitete rada ustanove.“<sup>46</sup>

### III-C3.1. PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTARENJE CILJA

U svrhu uspješnog adresiranja cilja razvoja nastavnog i stručnog kadra, Istarskom veleučilištu predlažu se sljedeće aktivnosti:

#### **Intenziviranje postojeće prakse zapošljavanja asistenata uz pohađanje doktorskog studija**

Budući da praksa zapošljavanja asistenata te pokrivanja troškova njihovog doktorata već uspješno egzistira na nizu primjera, potrebno je poduzeti marketinško-komunikacijske korake kako bi se ova obostrana pogodnost kvalitetnije i učinkovitije promovirala kao jedna od ključnih aktivnosti Veleučilišta u domeni proizvodnje kvalitetnih kadrova u deficitarnim područjima. Seleksijski postupak treba biti rigorozan kako bi se sredstva uložila u najbolje kandidate te one kandidate koji u najvećoj mjeri korespondiraju s odabranim vrijednostima Veleučilišta, poglavito *inovativnosti*. Alternativni, no ne i manje vrijedan način bio bi privući potencijalne kadrove i buduće doktorande tzv. *outbound* metodom, gdje se unaprijed primijećenim potencijalnim kandidatima proaktivno pristupa i nudi opisana suradnja.

#### **Pokretanje specijalizirane službe za razvoj ljudskih resursa u sklopu Veleučilišta**

Budući da je razvoj nastavničkog i stručnog kadra istovjetan razvoju (specijaliziranih) ljudskih resursa, toj je kompleksnoj problematici potrebno pristupiti sustavno. Radi osiguravanja *agilnosti* kao jedne od temeljnih organizacijskih vrijednosti Istarskog veleučilišta, predlaže se da se prošire kapaciteti postojećeg (novoosnovanog) *Centra za podršku studentima i karijerno savjetovanje* te da se služba za ljudske resurse u nj integrira i eventualno preimenuje u „Centar za razvoj ljudskih resursa i karijerno savjetovanje“, čime bi se obuhvatile obje ciljne skupine korisnika. Prošireni centar pokrivao bi i koordinirao svim segmentima razvoja kako nastavnika i njihovih projekata, tako i jačanjem karijerne spremnosti studenata.

#### **Provođenje godišnje interne revizije ukupnog ljudskog i intelektualnog kapitala Veleučilišta**

Ovo bi istraživanje obuhvaćalo sve zaposlenike (nastavnike, istraživače i nenastavno osoblje), i to u punom uzorku, a služilo bi postizanju dubinskog razumijevanja uspješnosti i interne kompatibilnosti kadrova kad su u

<sup>45</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 3-7

<sup>46</sup> Ibid.

pitanju individualne kompetencije, ciljevi, vrijednosti i vizije pripadnika Istarskog veleučilišta. Ta bi revizija u mnogočemu nadilazila postojeće administrativne procese provjere koji su već regulirani važećim pravilnicima, a njena svrha bila bi preciznija identifikacija izazova i ciljeva te iznalaženje najboljih načina kako ih ostvariti ili riješiti uz pomoć i podršku Veleučilišta. Također, takvo bi istraživanje pomoglo postojeće procese mentoriranja i vođenja kadrova kad je u pitanju izvršavanje propisanih obveza u vidu napredovanja u viša znanstvena zvanja, čineći ih preciznijim i ekonomičnijim.

### **Organiziranje i provođenje dodatnih relevantnih edukacija za nastavnike i nenastavno osoblje**

Svrha ove aktivnosti jest podizanje razine kompetencije i radne uspješnosti nastavnog i nenastavnog kadra, a edukacije bi obuhvaćale područja relevantna za njihov rad poput: metodike, primijenjene pedagogije, komunikacije, prezentacije i govorništa, *leadershipa*, korištenja posebnih softverskih alata, upravljanja procesima i sl. Iste edukacije mogu biti pružene unutar postojećih i budućih programa cjeloživotnog učenja Istarskog veleučilišta, no osim inzistiranja na izvršavanju obveza i praćenja ishoda učenja, pripadnicima Veleučilišta ove se edukacije ne bi dodatno naplaćivale.

### **Povremeno uključivanje pripadnika nenastavnog kadra u određene studijske programe**

Ovisno o njihovim karijernim i profesionalnim potrebama identificiranih ranije spomenutom internom revizijom ljudskog i intelektualnog kapitala Istarskog veleučilišta, uputno je povremeno uključiti nenastavno osoblje u ona predavanja unutar pojedinih kolegija za koja se procjeni da direktno adresiraju njihove izazove ili želju za učenjem. Za pretpostaviti je da bi se ovakvi mikro-studijski angažmani najviše manifestirali u društvenim i ekonomskim predmetima. Pored učenja, usvajanja novih znanja i primjene istih na postojećem radnom mjestu unutar Veleučilišta, ovakvim angažmanima ne bi se stjecala kvalifikacija, ali bi se zato doprinijelo unutarnjoj koheziji i organizacijskoj kulturi na Veleučilištu.

## **III-C3.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA**

Postojanje kadra spremnog za kvalitetno i pravodobno prenošenje spoznaja o aktualnim gospodarstvenim i društvenim promjenama prema studentima uvjetovano je ulaganjem u njegov razvoj. Iako se cjeloživotno učenje onih koji podučavaju podrazumijeva pri svakoj obrazovnoj ustanovi, ova Strategija postavlja razvoj nastavnog i stručnog kadra kao zaseban cilj kako bi se naglasila važnost ulaganja u ljudske potencijale i razvila detaljnija metodologija praćenja njihova napredovanja. Skup aktivnosti planiranih u sklopu ovog cilja horizontalno je povezan s ostalim ciljevima Strategije te usklađen s važnijim strateškim dokumentima. Prema *Strategiji pametne specijalizacije*<sup>47</sup>, povećanje izvrsnosti istraživača i nastavnog osoblja nužno je za razvoj radne snage koja će biti spremna za povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva te pametan, održiv i uključiv rast. *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*<sup>48</sup> navodi potrebu uvođenja kontinuiranog obrazovanja nastavnika putem posebno osmišljenih kolegija koji bi bili preduvjet za preuzimanje nastavničkih obveza, ali i uvjet za izbor u znanstveno-nastavno zvanje.

Istarsko veleučilište će u skladu sa spomenutom Strategijom obrazovanja također organizirati kraće tečajeve kojima bi se nadograđivale kompetencije nastavnika iz pedagoških, već i drugih transverzalnih kompetencija. Pored navedenih područja, nastavnicima će se predložiti sudjelovanje na edukacijama kao što je apliciranje projekata na EU fondove, a posebna će se pozornost posvetiti upoznavanju osoblja Veleučilišta s opremom iz laboratorija Centra Metris (korištenje, primjena u nastavi, metodologija prijenosa uputa za korištenje prema studentima itd.). Prema smjernicama *Strategije cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u*

<sup>47</sup> Strategija pametne specijalizacije (<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>)

<sup>48</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

*Republici Hrvatskoj 2016.-2020.*<sup>49</sup>, Istarsko veleučilište će ojačati kompetencije stručnog kadra zaduženog za profesionalno usmjeravanje studenata kako bi se, uz uspostavu standarda kvalitete i primjenu novih primjera dobre prakse, napravio temelj za daljnji razvoj cjelokupnog sustava cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja. Unutar *Strateškog plana Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022.*<sup>50</sup> poseban je naglasak stavljen na jačanje i povećanje učinkovitosti postojećih ljudskih znanstvenih potencijala, ali i na uspostavu novih – pri čemu se cilja na povećanje međunarodne mobilnosti kadrova i kompetitivnosti hrvatskih znanstvenih organizacija, što također potiče *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine.*<sup>51</sup> U skladu sa *Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja*<sup>52</sup>, Istarsko veleučilište kontinuirano će unapređivati metode za provjeru kvalificiranosti i stručnosti nastavnog osoblja, a te će metode biti dostupne vanjskim evaluatorima.

---

<sup>49</sup> Strategija cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj 2016.-2020.

(<http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/documents-publications/2017-05/Strategija%20CPU%20i%20razvoja%20karijere%20u%20RH%202016.-2020..pdf>)

<sup>50</sup> Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022

(<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>)

<sup>51</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

(<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2020/11%20studen/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>52</sup> Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja (<https://www.unisb.hr/upload/Standardi-i-smjernice-za-osiguranje-kvalitete-na-europskom-prostoru-visokog-obrazovanja.pdf>)

# III.4. ZNANSTVENA, ISTRAŽIVAČKA I IZDAVAČKA DJELATNOST

Osnaživanje i razvoj nastavnog i znanstvenog kadra opisanog u prethodnom poglavlju preduvjet je ukupnom razvoju znanstvene, istraživačke i znanstvene djelatnosti te transfera znanja i tehnologije. Valja se podsjetiti kako rastuća visokoobrazovna institucija poput Istarskog veleučilišta uz primarnu funkciju obrazovanja studenata ima i niz drugih zadaća. Ništa manje važna funkcija Veleučilišta nije doprinos razvoju znanosti i društvu znanja kroz istraživanja, objavljivanje radova te transfer tehnologije kako bi se izvršio pozitivan utjecaj na društvo, sukladno očekivanjima zajednice.

## III.4.1. Produkcija znanstvenih radova i materijala

Sudeći po odgovorima iz anketnog upitnika provedenog na nastavnicima i vanjskim suradnicima Veleučilišta na uzorku od 20 ispitanika, prosječni broj objavljenih stručnih i preglednih radova je 5 (najviše 20, a najmanje 0), dok je prosječan broj izvornih znanstvenih radova koje su nastavnici dosad objavili 9 (najviše 50, najmanje 0). S obzirom na osjetne razlike između spomenute dvije kategorije radova te često visoke brojke, valja uzeti u obzir moguće nerazumijevanje razlika između preglednih, stručnih i znanstvenih radova među ispitanicima. Jasna kategorizacija radova te točne brojke istih po svakoj osobi angažiranoj na Veleučilištu ključno je za stjecanje potpune slike stanja znanstvene produkcije. Primjerice, u sustavu Hrvatske znanstvene bibliografije – CROSBi pod nazivom „Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate“ izlistana su 52 rada različitih razina i kategorija. Realno je pretpostaviti kako je ukupna produkcija radova mnogo veća ako se uzmu u obzir radovi objavljeni na drugim platformama, u inozemstvu i sl. te drugi radovi sadašnjih ili bivših suradnika koji su u potpunosti ili djelomično nastali na Veleučilištu.

Važan dio produkcije znanstvenih radova je i svijest o istoj, a tome između ostalog pridonosi „konzumacija“ radova unutar najuže zajednice, počevši od studenata i nastavnika Veleučilišta. U tom je segmentu potrebno uložiti truda. Naime, upitani u kojoj mjeri čitaju znanstvene radove svojih nastavnika studenti su na Likertovoj skali odgovorili niskim prosjekom 2,3, dok su nastavnici istim prosjekom odgovorili na pitanje u kojoj mjeri prate projekte i čitaju radove svojih kolega s Veleučilišta.

Unatoč tome, među studentima postoji dostatna želja za sudjelovanjem na izradi znanstvenih radova i istraživanja budući da u svojem upitniku (N=33) s prosjekom 3,63 daju do znanja kako neke od svojih ideja žele dodatno istražiti i pretočiti ih u znanstvene radove, u sklopu svog studija.

Kako bi razvilo vlastitu izdavačku djelatnost te pospešilo znanstvenu produkciju i transfer znanja, Istarsko je veleučilište u listopadu 2020. godine donijelo odluku o pokretanju časopisa naziva „Zbornik Istarskog veleučilišta“. Časopis će biti multidisciplinarni naravi te će objavljivati stručne i znanstvene radove iz tehničkih, prirodnih, društvenih i humanističkih znanosti te područja biomedicine i zdravstva. U trenutku pisanja ove

Strategije u tijeku je procedura imenovanja uredničkog odbora časopisa koji će biti zadužen za provođenje radnji vezanih uz pokretanje i znanstvenu kategorizaciju časopisa.<sup>53</sup>

Naposljetku, valja imati na umu da znanstvena produkcija nije samo mogućnost i prilika nego i obaveza svakog nastavnika. Obveza pisanja i objavljivanja znanstvenih radova regulirana je Pravilnikom o nagrađivanju za objavu radova. Budući da se od pripadnika nastavnog kadra očekuje da napreduju u više znanstveno zvanje u roku od 5 godina, isti moraju biti aktivni u znanstvenim projektima te objavljivati znanstvene radove u citiranim časopisima kako bi zadovoljili uvjete za napredovanje. U tom često kompleksnom procesu nastavnica – kandidatima za primanje u viša zvanja savjetom i vođenjem pomaže Veleučilište.<sup>54</sup>

Maksimalna posvećenost znanstvenoj produkciji i pisanju radova važna je jer se tako tvori plodnije tlo za daljnja stvaranja - konkretno studijskih materijala, stručnih priručnika, udžbenika i knjiga, a s druge strane stimulira se prijeko potrebna suradnja između nastavnika u vidu različitih znanstvenih projekata te zajedničkog objavljivanja znanstvenih radova.

### III.4.2. Razvoj inovacija i relevantnost za društvo

Nastavno na prethodno spomenutu svijest o važnosti znanstvene djelatnosti, uvid u istu stječe se analizom navika i sentimenata studenata i nastavnika. Primjerice, nastavnici su u upitniku prosjekom 3,2 ocijenili točnost tvrdnje kako promatrajući svoje studente primjećuju pojedince koje bi rado uključili u neke svoje znanstvene, stručne i/ili poduzetničke projekte. A budući da su za sudjelovanje na takvim projektima i uspješno sukreiranje znanstvenih radova potrebni strast i interes, ohrabrujući je prosjek od 4,39 kojim su studenti ocijenili točnost tvrdnje „Kad mogu birati teme radova i što ću učiti, odabirem ono što je blisko mojim stvarnim interesima.“ Također, studenti pored svih studijskih i izvannastavnih obveza, u relativno dostatnoj mjeri svoje ideje i interese dodatno istražuju i proučavaju u svoje slobodno vrijeme (prosjek 3,78).

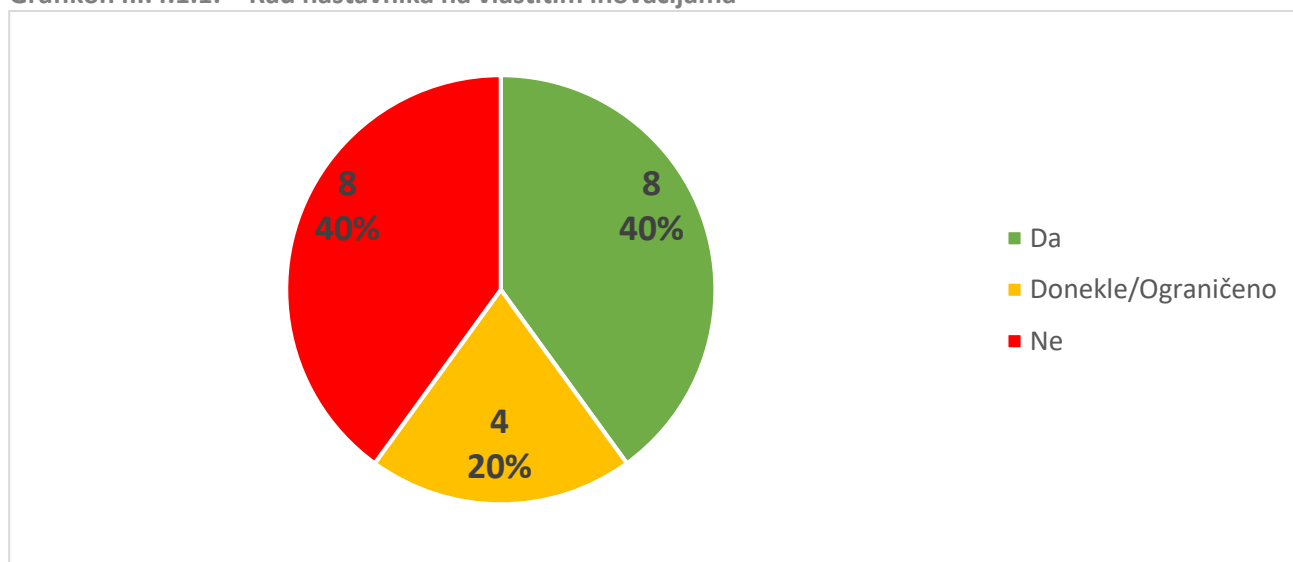
Na pitanje rade li na razvoju vlastitih inovacija, nastavnici su odgovorili kako je prikazano na donjem grafikonu:

---

<sup>53</sup> Razgovor s prodekanicom za kvalitetu, promidžbu i razvoj Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i SGB] 11.12.2020.

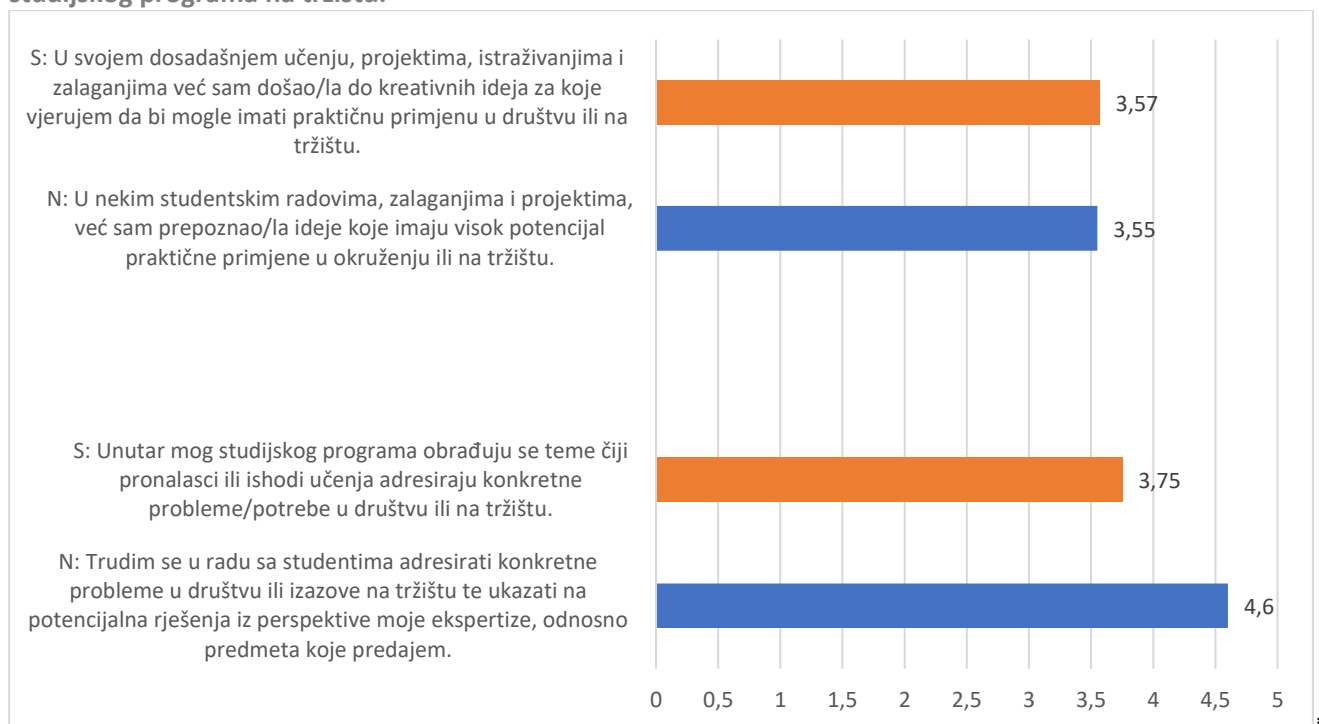
<sup>54</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

Grafikon III.4.1.1. – Rad nastavnika na vlastitim inovacijama



Činjenica da nastavnici samo djelomično uspijevaju raditi na razvoju svojih inovacija vidi se i tome da su se prosječno slabo (2,6) poistovjetili s tvrdnjom „Ishodi/rezultati mog znanstvenog, istraživačkog ili stručnog rada već su pronašli konkretnu primjenu u društvu i/ili na tržištu.“ Unatoč niskoj percepciji primjene, nastavnici osjetno bolje (prosječno 3,5) ocjenjuju mjeru u kojoj njihov znanstveni, istraživački ili stručni rad adresira goruće probleme u široj zajednici i uzima u obzir potrebe na tržištu.

Grafikon III.4.1.2. Usporedba stavova o potencijalnoj primjeni ideja studenata i nastavnika te materije studijskog programa na tržištu.



S = studenti; N = nastavnici

Iz Grafikona se daje iščitati kako među studentima postoji relativno solidan inovacijski potencijal, a da je riječ o nečemu što treba uzeti u obzir kod planiranja znanstvene djelatnosti na Veleučilištu pokazuje činjenica da su nastavnici taj potencijal potvrdili ocijenivši istu tvrdnju (iz njihove perspektive) s gotovo identičnim prosjekom.



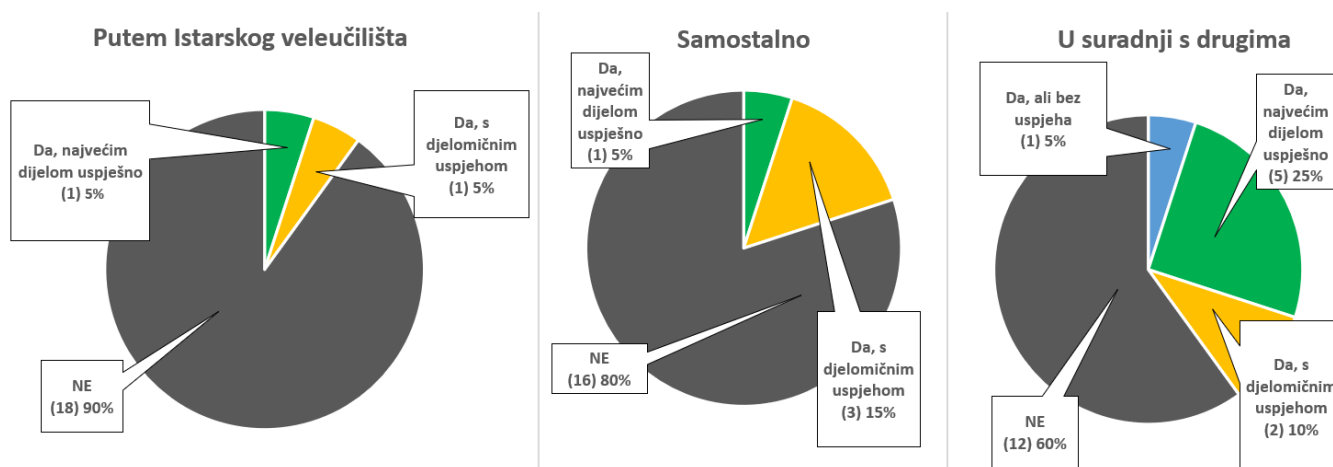
S druge strane, studenti i nastavnici razlikuju se po tome u kojoj mjeri percipiraju povezanost sadržaja i materije programa s konkretnim izazovima na tržištu.

### III.4.3. Projektne prijave i znanstvena djelatnost

Osim sagledavanja potencijala znanstvene djelatnosti iz perspektive svijesti o istoj i dinamike odnosa između studenata i nastavnika, valja se osvrnuti na uspješnost znanstvenog rada u segmentu istraživačkih projekata i prijava za njihovo financiranje.

Nastavnicima su u upitniku predočena 3 realna scenarija prijavljivanja za financiranje istraživačkih projekata putem EU fondova, zaklada i drugih natječaja: i) prijava putem i ispred Istarskog veleučilišta; ii) samostalno; iii) u suradnji s drugim pojedincima i partnerskim organizacijama. Ispitanici su bili upućeni da u svakom od tri spomenuta scenarija navedu jesu li se i s kakvim uspjehom prijavljivali za financiranje istraživačkih projekata.

Grafikon III.4.1.3. - Uspješnost prijava projekata za financiranje u tri različita scenarija



Kao što gornji grafikon prikazuje, nastavnici se u velikoj većini slučajeva nisu prijavljivali za financiranje projekata. U scenariju prijave putem Istarskog veleučilišta, navedena je po 1 uspješna i 1 djelomično uspješna prijava, dok je u scenariju samostalne prijave zabilježen 1 uspješan slučaj te 3 djelomično uspješna. Najzanimljivija je situacija opisana u trećem scenariju gdje su nastavnici u suradnji s drugim partnerskim organizacijama i/ili pojedincima ostvarili 5 uspješnih povlačenja sredstava, 2 djelomično uspješna te 1 pokušaj bez uspjeha. Valja imati na umu kako ovaj pronalazak opisuje okvirno stanje iz perspektive iskustva nastavnika te su moguća odstupanja u slučaju da je bilo više prijavljenih projekata putem Veleučilišta kojih ispitanici nisu bili svjesni prilikom ispunjavanja upitnika. U svakom slučaju opisana situacija može se iskoristiti kao poticaj i okvirni putokaz daljnjem planiranju projektnog dijela razvoja znanstvene i istraživačke djelatnosti na Istarskom veleučilištu.

### III.4.4. Primjer uspješnog projekta

Neovisno o prethodnoj analizi, kao primjer uspješno prijavljenog projekta Istarskog veleučilišta svakako valja spomenuti „WildBioAdapt - divlje biljne vrste u funkciji prilagodbe poljoprivrede i turizma klimatskim promjenama“. Riječ je o znanstveno-istraživačkom projektu Istarskog veleučilišta kao nositelja i Instituta za

poljoprivredu i turizam iz Poreča kao partnera. Odlukom Ministarstva zaštite okoliša i energetike Veleučilištu su dodijeljena bespovratna sredstva u iznosu od 2.923.425,05 kuna što predstavlja najveći mogući iznos sufinanciranja prihvatljivih troškova i čini 84,9999% prihvatljivih troškova cjelokupnog projekta. Sredstva za sufinanciranje projekta osigurana su u Državnom proračunu Republike Hrvatske za trogodišnji period (2020., 2021. i 2022. godinu) u okviru Ministarstva zaštite okoliša i energetike, aktivnost K784022 Operativni program Konkurentnost i kohezija, Izvor 563 za sufinanciranje iz Europskog fonda za regionalni razvoj.<sup>55</sup>

### III.4.5. Primjer budućeg projekta - Uspostavljanje Hrvatske bioinformatičke mreže (CBN) - isječak iz Programa dekana Istarskog veleučilišta dr.sc. Dagleasa Korace

Hrvatska bioinformatička mreža (eng. Croatian Bioinformatics Network - CBN) projekt je osnivanja nacionalne bioinformatičke mreže u svrhu pružanja podrške istraživačkoj infrastrukturi iz područja znanosti o životu (eng. Life Science) i biomedicinskih znanosti te njihovog udruživanja u jedinstvenu mrežu za razvoj bioinformatičkih znanosti u Republici Hrvatskoj. U razvijenim zemljama, bioinformatika ima stratešku važnost i čini okosnicu za osnovna i primijenjena istraživanja u biotehnološkim znanostima, odnosno u biotehnološkim i biomedicinskim istraživanjima.

Preduvjet razvoja bioinformatike i bioinformatičke industrije jest povezivanje nacionalnih kapaciteta za istraživanje, razvoj i obuku u područjima bioinformatike te spajanje s postojećom znanstveno-istraživačkom strukturom u području znanosti o životu, biotehnologije i biomedicinskih znanosti. Taj preduvjet može se učinkovito i ekonomično ostvariti koordinacijom, suradnjom i izgradnjom nacionalne bioinformatičke mreže.

CBN će biti nalik Švicarskom institutu za bioinformatiku (*Swiss Institute of Bioinformatics - SIB*), platformi koja koordinira i umrežava nacionalne resurse, stručnost i infrastrukturu te postavlja standarde kvalitete i vidljivosti u svijetu. Uspostavljenjem Hrvatske bioinformatičke mreže potaknula bi se izvrsnost u istraživanju bioinformatike i mnogim njenim primjenama. U Hrvatskoj za sada ne postoji takva mreža. Hrvatsku bioinformatičku mrežu treba uspostaviti kao otvorenu platformu, u svrhu pružanja usluga i razmjene podataka između istraživačke infrastrukture i bioinformatičkih centara. Prvi korak bit će uspostavljanje koordinirajućeg tijela od strane Istarskog veleučilišta i izgradnja online platforme. Putem platforme svi ciljni sudionici poput sveučilišta, instituta, poduzeća i znanstvenika, moći će se pridružiti mreži.

Također, zahvaljujući Hrvatskoj bioinformatičkoj mreži ostvarit će se suradnje i strateški kontakti s međunarodnim organizacijama u području bioinformatike te će se na taj način doprinijeti međunarodnoj prepoznatljivosti Istarskog veleučilišta i pridruženih partnera te otvoriti vrata novim međunarodnim projektima.

#### III.4.5.6. Uvjeti i infrastruktura

Pitanje opreme, uvjeta i infrastrukture neodvojivo je od teme razvoja znanstvene i istraživačke djelatnosti, pogotovo kad je riječ o pretežito tehnički-orijentiranoj visokoobrazovnoj instituciji kao što je Istarsko veleučilište.

---

<sup>55</sup> Razgovor s prodekanicom za nastavu i studente Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i DD] 15.12.2020.

U ovom trenutku treba napomenuti kako se situacija oko opreme i infrastrukture na Istarskom veleučilištu u potpunosti promijenila od trenutka početka pisanja ove Strategije do njezinog usvajanja. Naime za vrijeme pisanja ove Strategije i provođenja pripadajućih anketnih upitnika Istarsko veleučilište još nije bilo spojeno s Centrom za istraživanje materijala Istarske županije – METRIS te su svi ispitanici (a većina vjerojatno nije bila u potpunosti upoznata sa spomenutim spajanjem niti svime što ono donosi Veleučilištu) stanje opreme i opremljenosti promatrali iz perspektive tadašnjeg trenutka. Iz tog razloga većina odgovora na pitanja oko izazova i poboljšanja znanstvenog rada i djelatnosti na Veleučilištu kao glavnu prepreku navodila je manjak opreme, nedostatak laboratorijske infrastrukture i sl. Stoga trenutno stanje valja promatrati iz perspektive nove organizacijske realnosti i činjenice da je pripajanje Metrisa Istarskom veleučilištu novoj osnaženoj organizaciji istovremeno donijelo veliku količinu moderne i kvalitetne opreme, tehničkog instrumentarija, standarda kvalitete, tekućih projekata, znanstvenog i stručnog kadra te listu korisnika i kontakata.

No neovisno o novoj situaciji uprava Istarskog veleučilišta treba nastaviti inzistirati na „povećanju kvalitete nastavne i nenastavne opreme u predavaonicama i laboratorijima prvenstveno primjenom i aktivnom kontrolom primjene temeljnih standarda i prihvaćenim pravilnicima zaštite na radu kao i rada na siguran način.“<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Ibid. str. 7

### III.4.5.6.1. Pripajanje Metrisa

Centar za istraživanje materijala Istarske županije – METRIS pripojio se Istarskom veleučilištu 1. siječnja 2021. godine odlukom Skupštine Istarske županije te je postao istraživački laboratorij u sklopu Veleučilišta. Metrisova imovina, kadrovi, projekti, prava i obveze sada su službeno u sklopu i nadležnosti Veleučilišta.<sup>57</sup>

Spajanje Metrisa i Istarskog veleučilišta stvorilo je infrastrukturnu osnovu i omogućilo preduvjete u više razvojnih segmenata:

suradnja Veleučilišta s gospodarstvom postaje konkretnija i s većim izgledima za tržišni uspjeh, pogotovo u onim sektorima čije djelatnosti su povezane s istraživanjem materijala, preradom, kemijskom industrijom i dr.;

Veleučilište sada ima snage i uvjeta za provođenje kvalitetnijih znanstvenih istraživanja u području mehanike, kemije i biotehnologije, kao i za razvijanje novih studijskih programa;

Veleučilište je proširilo kapacitete za pisanje i provođenja projekata financiranih iz različitih fondova.<sup>58</sup>

Veleučilište stječe uvjete za upis u Upisnik znanstvenih organizacija što će dodatno pospješiti pisanje, prijavljivanje i provedbu znanstvenih projekata financiranih iz EU i drugih fondova.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

<sup>58</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 3.

<sup>59</sup> Ibid. str. 8

# III-C4 CILJ 4

## JAČANJE ZNANSTVENE, ISTRAŽIVAČKE I IZDAVAČKE DJELATNOSTI TE TRANSFERA ZNANJA I TEHNOLOGIJE

Kao što je mnogo puta navedeno u ovoj Strategiji, pored temeljne obrazovne funkcije Istarskog veleučilišta, ništa manje važna nije znanstvena i posljedično tome izdavačka djelatnost. Kako bi se ona uistinu i mjerljivo pojačala, predlažu se sljedeće aktivnosti.

### III-C4.1 PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

#### **Definiranje ciljnog znanstvenog standarda i kvalitete u istraživačkom radu i izdavaštvu**

Ovom bi se aktivnošću trebala nadvladati forma i veći naglasak staviti na kvalitetu sadržaja. Uputno je unaprijed i u dogovoru s nastavnicima-istraživačima usuglasiti i odrediti koje su ciljne publikacije gdje se želi objavljivati znanstvene radove te sukladno njihovom standardu pravovremeno postupati. Usporedo s tim, istom logikom valja pristupati razvoju prema željenoj kategorizaciji časopisa „Zbornik Istarskog veleučilišta“

#### **Ubrzavanje i pospješivanje integracije znanstvenog rada nastavnika u nastavni proces**

Budući da nastavnici neovisno o predavanjima provode istraživanja i pišu znanstvene radove, potrebno je maksimalno ubrzati proces primjene i integracije rezultata njihovog rada u nastavni proces i podučavanje unutar njihovih predmeta i studijskih programa. Na taj način veleučilište bi, u skladu s vrijednostima, bilo agilno u istovremenom obavljanju znanstvenog rada i bržoj primjeni istog u produkciji studijskih i nastavničkih materijala. To bi također postupno dovelo do stvaranja dostatnog sadržaja za pisanje udžbenika.

#### **Maksimalno poticanje razvoja primjenjivih inovacija**

U skladu s organizacijskim vrijednostima proaktivnosti i inovativnosti, rad istraživača na vlastitim inovacijama u okrilju Veleučilišta potrebno je posebno njegovati i vrednovati te ustupiti svu potrebnu infrastrukturu, opremu i mentorstvo. Pritom je važno inzistirati na što većoj tržišnoj i društvenoj relevantnosti i primjeni inovacija. U te procese maksimalno uključiti studente kao ravnopravne sudionike.

#### **Razmotriti zapošljavanje projektnog menadžera-koordinatora za znanstveni rad**

Provođenje istraživanja, pisanje i objavljivanje znanstvenih radova te razvoj inovacija na sve bržem i nepredvidljivijem tržištu zahtijevaju koordinacijsku podršku radi održavanja učinkovitosti i produktivnosti. Stručna procesna podrška u planiranju i izvedbi istraživačkih projekata bitno bi olakšala znanstveni rad, a bila bi vođena najboljim praksama znanstvenog projektnog menadžmenta.

#### **Povlačenje sredstava iz relevantnih fondova te pokretanje Hrvatske bioinformatičke mreže**

Osim fondova uputno je pažljivo odabrati domaće i inozemne partnere te testirati procese počevši s radom na jednostavnijim projektima s brzom mogućnošću transfera i primjene u društvu ili na tržištu.

#### **Prijava opreme i instrumentarija stečenog pripajanjem Metrisa u sustav Šestar**

Šestar je „nacionalna interaktivna baza podataka znanstvenih instrumenata smještenih pri znanstvenim, istraživačkim i visokoškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj. Raspoložive informacije trebale bi unaprijediti

korištenje postojećih instrumenata, potaknuti suradnju među znanstveno-istraživačkim ustanovama i samim istraživačima, kao i između znanosti i gospodarstva.”<sup>60</sup>

### III-C4.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA

U sklopu Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine<sup>61</sup> prepoznat je izazov za ostvarenje potencijala i razvoja digitalne transformacije koji leži u činjenici da nedovoljan broj digitalnih stručnjaka godišnje pristiže na tržište rada, kako iz visokoobrazovnih institucija i srednjih strukovnih škola tako i ustanova za obrazovanje odraslih, ali i inozemstva. Kako bi se iskoristio potencijal prihoda i stvaranja dodane vrijednosti, nužno je razvoj ljudskih potencijala za tradicionalne industrije i zanimanja prilagoditi potrebama digitalnog okruženja te povećavati broj kompetentnih, visoko obrazovanih mladih IKT stručnjaka koji izlaze na tržište rada. Kako bi se osigurala sinergija zaposlenih s odgovarajućim digitalnim kompetencijama i razvoj digitalnih radnih mjesta, poticat će se povećanje broja stručnjaka sa završenim visokim i srednjim obrazovanjem te razvoj naprednih digitalnih kompetencija, stvarati uvjeti za promjenu karijere i osigurati pristup kvalitetnim programima obrazovanja odraslih. Istarsko veleučilište kroz svoje aktivnosti unutar cilja "Jačanje znanstvene i istraživačke djelatnosti" izravno utječe na navedeni izazov i doprinosi stvaranju novih stručnjaka koji imaju priliku usavršavati se na veleučilištu koji je u korak sa naprednim tehnologijama i uspješno ih primjenjuje u sklopu svojeg programa.

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>62</sup> navodi da kvalitetni visokoobrazovni sustav te istraživačka izvrsnost danas nisu mogući bez moderne i napredne informacijsko-komunikacijske infrastrukture. Ona je nezaobilazan temelj za nove metode i iskorake u istraživanjima te suradničko okruženje i skup alata koji omogućuju suradnju nastavnika, studenata i istraživača bez obzira na zemljopisnu lokaciju i udaljenost od fizičkih istraživačkih resursa. Ulaganjem Istarskog veleučilišta u razvoj infrastrukture uzimajući u obzir postojeće prostorne resurse, njihovu starost i funkcionalnost uz analizu održivosti novih prostornih kapaciteta s obzirom na troškove njihova održavanja izravno utječe na ispunjenje cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije koji se odnosi na osiguravanje zadovoljavajuće prostorne i informacijsko-komunikacijske (IKT) resurse.

Uz navedene strateške dokumente provedbom aktivnosti unutar cilja „Jačanje znanstvene i istraživačke djelatnosti“ utječe se na prevladavanje rascjepkanosti inovacijskog lanca vrijednosti i jaza između znanstvenoistraživačkog i poslovnog sektora koja je definirana kao jedan od ciljeva unutar Strategije pametne specijalizacije te jačanje izvrsnosti znanstveno istraživačkih institucija na konkurentnim načelima, jedan od ciljeva Strategije poticanja inovacije RH 2014. - 2020.<sup>63</sup>

Što se tiče transfera znanja i tehnologije, Istarsko veleučilište namjerava postati okruženje koje omogućuje i potiče interakcijske i transferne mehanizme suradnje istraživačke zajednice s inovativnim gospodarstvom i društvenim djelatnostima, što je jedan od glavnih ciljeva *Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije*.<sup>64</sup> Suradnja i razmjena znanja postići će se kroz nekoliko modela, između ostaloga: zajedničke projekte, programe mentorstva i stručne prakse, najam resursa i pružanje usluga Veleučilišta. Uspostavom mehanizama transfera

<sup>60</sup> Šestar: <https://sestar.irb.hr/>

<sup>61</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (<https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2020/11%20studenog/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>62</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

<sup>63</sup> Strategija poticanja inovacije RH 2014. - 2020. (<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija%20poticanja%20inovacija%202014-2020.pdf>)

<sup>64</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

tehnologije, ali i znanja te inovacija, Istarsko veleučilište nastoji pridonijeti rješavanju specifičnih problema u gospodarstvu i industriji.

Sukladno *Strategiji pametne specijalizacije*<sup>65</sup> upravo taj transfer će omogućiti prevladavanje rascjepkanosti inovacijskog lanca vrijednosti i smanjenje jaza između znanstveno-istraživačkog i poslovnog sektora. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine također zagovara bolju povezanost akademskog, istraživačkog i poslovnog sektora, pri čemu je bitan element zajednička prilagodba potrebama digitalnog okruženja. U tom se kontekstu mogu pokrenuti zajedničke online platforme – virtualni uredi za prijenos tehnologije i znanja, prateći međunarodne primjere dobre prakse.

Sljedeći *Strategiju poticanja inovacija RH 2014. - 2020.*<sup>66</sup>, Istarsko će veleučilište kroz transfere tehnologije prema drugim obrazovnim ustanovama, istraživačkim institucijama i poslovnim subjektima poticati pokretanje primijenjenih istraživanja s velikim inovativnim potencijalom. Veleučilište će u okviru ovih aktivnosti podržati i mala inovativna poduzeća kojima je potrebno partnerstvo s akademskom zajednicom u cilju istraživanja i razvoja novih proizvoda, što jednako potiču *Strategija razvoja Istarske županije*<sup>67</sup>, *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020.*<sup>68</sup> i *Strategija Europa 2020.*<sup>69</sup> Nastavnici će kroz kriterije za napredovanje u znanstvenom zvanju i radnom mjestu biti poticani na sudjelovanje u nacionalnim, ali i međunarodnim kolaborativnim projektima s ciljem prijenosa znanja i tehnologije iz sustava znanosti u gospodarstvo.

*Operativni program Konkurentnost i kohezija*<sup>70</sup> kao temeljni dokument za ulaganje sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj u Republici Hrvatskoj tijekom razdoblja 2014. – 2020. definirao je unutar prvog investicijskog prioriteta da se poboljšanje inovativnosti hrvatskog gospodarstva između ostaloga treba postići putem unapređenja suradnje između gospodarstva i znanstveno-istraživačkog sektora te aktivnosti razvoja i transfera tehnologija. Drugi *operativni program Učinkoviti ljudski potencijali*<sup>71</sup>, ključan za ulaganje sredstava iz Europskog socijalnog fonda, posebno ističe važnost međusektorske suradnje u u tehničkim i prirodnim (STEM) područjima koja čine glavninu programa Istarskog veleučilišta.

---

<sup>65</sup> Strategija pametne specijalizacije (<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>)

<sup>66</sup> Strategija poticanja inovacije RH 2014. - 2020. (<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija%20poticanja%20inovacija%202014-2020.pdf>)

<sup>67</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Istarske županije 2016.-2020. ([http://vtr.istra-istria.hr/media/filer\\_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srljip\\_iz\\_2016\\_-\\_2020\\_3.pdf](http://vtr.istra-istria.hr/media/filer_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srljip_iz_2016_-_2020_3.pdf))

<sup>68</sup> Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020. (<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>)

<sup>69</sup> Strategija Europa 2020. (<https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>)

<sup>70</sup> Operativni program Konkurentnost i kohezija ([https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2019/02/OPKK\\_070219.pdf](https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2019/02/OPKK_070219.pdf))

<sup>71</sup> Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali (<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2019/12/OPULJP-hrv-v-4.1.pdf>)

# III.5. SURADNJA S GOSPODARSTVOM, POSLOVANJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Jedna od važnih dimenzija funkcioniranja visokoobrazovnih institucija svakako je njihova poslovna konkurentnost i tržišna pozicija. Ovo se područje najviše tiče mnogo puta spominjane suradnje s gospodarstvom, a dotiče se i većine drugih područja – od znanstvene konkurentnosti organizacije, ljudskog i intelektualnog kapitala, projekata, kurikuluma, pa sve do karijernih perspektiva diplomanata i vidljivosti institucije o kojima će biti govora u sljedećim poglavljima ove Strategije.

## III.5.1. Administrativno-pravni status i organizacijski oblik Istarskog veleučilišta

Pravni status Istarskog veleučilišta dvojake je naravi. Naime, okvirima Europske unije Istarsko je veleučilište javno tijelo jer se (najvećim dijelom) financira iz proračuna. S druge strane, prema važećem Zakonu o obrazovanju Republike Hrvatske Veleučilište se smatra privatnim jer nije financirano iz državnih sredstava već pretežito sredstvima Istarske županije i Grada Pule. Budući da je u samoj naravi EU promatranje i provjeravanje podrijetla nova, Veleučilište se, prilikom prijave na projekte financirane iz EU fondova navodi kao javna ustanova. Isto tako, Istarsko se veleučilište može financirati i iz vlastitih aktivnosti, kroz ponude i prodaje (intelektualnih) usluga na tržištu. Ta opcija posebno dobiva na značaju ako se u obzir uzme prethodno spomenuto pripajanje Metrisa Veleučilištu jer se stječe se pravo na povrat pretporeza u nabavi, što je pogodnost koju Veleučilište samo po sebi ne bi moglo koristiti. trenutno kao Veleučilište nemaju. Istarsko veleučilište trenutno ne podliježe PDV-u zbog neoporezivosti obrazovanja kao temeljne djelatnosti Veleučilišta.<sup>72</sup>

Također, budući da se Istarsko veleučilište u okvirima Republike Hrvatske smatra privatnim, nije u mogućnosti koristiti tzv. Programske ugovore (temeljene Odlukom Vlade Republike Hrvatske o programskom financiranju javnih visokih učilišta) jer ih mogu koristiti samo javna visoka učilišta kojima je vlasnik država Hrvatska.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

<sup>73</sup> Razgovor s prodekanicom za nastavu i studente Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i DD] 15.12.2020.



## III.5.2. Korištenje mogućnosti financiranja iz fondova Europske unije

Mogućnost financiranja projekata iz fondova EU jedan je od ključnih dijelova poslovne konkurentnosti i tržišne pozicije Istarskog veleučilišta. Usprkos opisanoj pravnoj kompleksnosti, Veleučilište uživa velik prostor za povlačenje i korištenje EU fondova.

U svrhu boljeg razumijevanja ovog potencijala, u ovome trenutku na uvid se daju primjeri relevantnih projekata financiranih kroz ESI fondove i ostale javne izvore.

### III.5.2.1. Projekti u svrhu unapređenja kvalitete visokog obrazovanja

Istarsko veleučilište može sudjelovati u ulozi ustanove na kojoj se izvode preddiplomski i diplomski studiji. Ciljevi ove vrste projekata uključuju razvoj programa, izradu alata za osiguravanje kvalitete te jačanje kompetencija osoblja visokih učilišta i studenata u svrhu unapređenja relevantnosti nastavne djelatnosti u visokom obrazovanju.

#### Primjeri natječaja:<sup>74</sup>

*Poziv „Provedba HKO-a na razini visokog obrazovanja“; izvor financiranja: Europski fond za regionalni razvoj (poziv je zatvoren 2018. godine)*

*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti prijavitelji. Projekti su obuhvaćali izradu standarda zanimanja i standarda kvalifikacija, modernizaciju i/ili izradu novih studijskih programa/programa cjeloživotnog učenja usklađenih s novoizrađenim standardima kvalifikacija, odnosno razvoj standarda zanimanja te standarda cjelovitih i djelomičnih kvalifikacija na kojima će se temeljiti preddiplomski i diplomski studiji i programi cjeloživotnog učenja.*

*Poziv „Internacionalizacija visokog obrazovanja“; izvor financiranja: Europski fond za regionalni razvoj (poziv je zatvoren 2018.).*

*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti prijavitelji. Cilj poziva bilo je povećanje broja združenih studija, odnosno obrazovnih i/ili studijskih programa i kolegija na stranim jezicima u svrhu jačanja kompetencija studenata i osoblja visokih učilišta.*

### III.5.2.2. Istraživački projekti

Istarsko veleučilište može sudjelovati u ulozi organizacije za istraživanje i širenje znanja (OIŠZ) te provoditi temeljno istraživanje, industrijsko istraživanje ili eksperimentalni razvoj, i s rezultatima tih djelatnosti upoznati široku javnost putem predavanja, objavljivanja i drugih vrsta prijenosa znanja. Potrebno je da subjekt ima Rješenje/Izvod iz Upisnika znanstvenih organizacija Ministarstva znanosti i obrazovanja RH.

---

<sup>74</sup> <https://strukturnifondovi.hr/>, 15.1.2021.

## Primjer natječaja:

*Poziv „Povećanje razvoja novih proizvoda i usluga koji proizlaze iz aktivnosti istraživanja i razvoja – faza II“; izvor financiranja: Europski fond za regionalni razvoj (poziv je zatvoren 29.6.2020.).<sup>75</sup>*  
*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti partneri, dok su prijavitelji bili mikro, mali, srednji ili veliki poduzetnici.*

*Pozivi u okviru programa Europske unije za istraživanje i inovacije „OBZOR 2020“.<sup>76</sup>*  
*Svrha programa je nuđenje rješenja i odgovora na gospodarsku krizu, investiranje u buduće poslove i razvoj, rješavanje pitanja građana EU o njihovoj materijalnoj sigurnosti, općoj sigurnosti i okolišu, kao i jačanje globalne pozicije EU u istraživanjima, inovacijama i tehnologijama. Ovi se pozivi se kontinuirano otvaraju.*

### III.5.2.3. Projekti s ciljem jačanja zapošljivosti studenata

Europski socijalni fond između ostalog potiče jačanje zapošljivosti, posebice ranjivih skupina. U tom području dostupna su sredstva visokoobrazovnim ustanovama za prijavu samostalnih ili partnerskih projekata. Pritom je obavezan upis u Upisnik visokih učilišta u nadležnosti Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske.

## Primjeri natječaja:<sup>77</sup>

*Poziv „Razvoj, unapređenje i provedba stručne prakse u visokom obrazovanju“; izvor financiranja: Europski socijalni fond (poziv je zatvoren u 2019.)*  
*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti prijavitelji, a financirale su se aktivnosti kojima se unapređuje kvaliteta stručne prakse kao obveznog ili izbornog dijela studijskog programa, jačaju kompetencije osoblja visokih učilišta za razvoj modela učenja kroz rad te omogućava stjecanje radnog iskustva studentima kroz povećanje zastupljenosti stručne prakse kao obveznog ili izbornog dijela studijskog programa.*

*Poziv „Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja – faza iii“; izvor financiranja Europski socijalni fond (poziv je zatvoren u 2017.)*  
*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti prijavitelji ili partneri, i to u ulozi člana lokalnih partnerstava za zapošljavanje koje rade na povećanju zapošljavanja najranjivijih skupina na lokalnim tržištima rada. Lokalna partnerstva za zapošljavanje predstavljaju subjekte zadužene za razvoj politika zapošljavanja na regionalnim razinama koji svojim djelovanjem nadopunjuju nacionalnu politiku inicijativama prilagođenim regionalnim tržištima rada.*

---

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> <https://www.obzor2020.hr/>, 15.1.2021.

<sup>77</sup> <https://strukturnifondovi.hr/>, 15.1.2021.

#### III.5.2.4. Podrška u popularizaciji STEM-a i strukovnog obrazovanja

Veleučilište može sudjelovati u ulozi visoko-obrazovne institucije koja pruža podršku drugim obrazovnim ustanovama i organizacijama civilnog društva u popularizaciji STEM-a, strukovnog obrazovanja te učenja temeljenog na radu.

##### Primjeri natječaja:<sup>78</sup>

*Poziv „Uspostava regionalnih centara kompetentnosti u strukovnom obrazovanju u (pod)sektorima: strojarstvo, elektrotehnika i računalstvo, poljoprivreda i zdravstvo“; izvor financiranja Europski socijalni fond (poziv je zatvoren 29.11.2019.)*

*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti partneri, dok su prijavitelji bili unaprijed određene srednje škole. Financirale su se aktivnosti uspostave organizacije rada i razvoja regionalnoga centra kompetentnosti, razvoj i/ili unaprjeđenje te provedba programa redovitoga strukovnog obrazovanja, programa za obrazovanje odraslih i programa cjeloživotnog učenja u regionalnim centrima kompetentnosti, aktivnosti namijenjene jačanju kompetencija odgojno-obrazovnih radnika i mentora zaposlenih kod poslodavaca te promocije strukovnih zanimanja i rada Centra.*

*Poziv „Jačanje kapaciteta organizacija civilnoga društva za popularizaciju STEM-a“; izvor financiranja: Europski socijalni fond (poziv je zatvoren 28.7.2020.)*

*Visokoobrazovne ustanove mogle su biti partneri, dok su prijavitelji bili udruge ili zaklade. Ustanove su pružale podršku u STEM području, a cilj suradnje bio je jačanje kapaciteta organizacija civilnoga društva za aktivno uključivanje djece i mladih te opće populacije u popularizaciju STEM-a. Obavezan uvjet za ustanovu bio je upis u Upisnik visokih učilišta.*

#### III.5.2.5. Uvjeti sudjelovanja u projektima financiranim kroz ESI fondove i ostale javne izvore

##### Opći uvjeti:

- ⇒ Ispunjavanje obveza koje se odnose na financijsko izvještavanje propisane odgovarajućim zakonom
- ⇒ Podmirenje duga po osnovi javnih davanja o kojima Porezna uprava vodi službenu evidenciju
- ⇒ Postojanje dostatne financijske, stručne, iskustvene i provedbene kapacitete za provedbu projekta u suradnji s partnerima
- ⇒ Poštivanje odredbi o namjenskom korištenju sredstava iz Europskih fondova i drugih javnih izvora.

---

<sup>78</sup> Ibid.

#### Specifični uvjeti:

- ⇒ Upis u upisnik visokih učilišta Republike Hrvatske (Istarsko učilište ispunjava)
- ⇒ Upis u upisnik znanstvenih organizacija ministarstva znanosti i obrazovanja RH (upis sukladno „Pravilniku o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice“ NN 83/10)
- ⇒ U provedbi projekata istraživanja i razvoja – ustanova mora doprinositi projektu svojim znanjem, resursima (stručnim, financijskim, iskustvenim i administrativnim kapacitetima) i istraživačkim kapacitetima

#### III.5.2.6. Višegodišnji financijski okvir za razdoblje 2021. - 2027.

Čelnici Europske unije u 2020. godini odobrili su paket u iznosu od 1.824,3 milijarde EUR koji kombinira višegodišnji financijski okvir (Multiannual Financial Framework – MFF) i izvanredne mjere za oporavak instrumentom Next Generation EU (NGEU), a obuhvatit će sedam godina, u razdoblju od 2021. do 2027. Republika Hrvatska će u periodu od 2021. do 2027. godine imati na raspolaganju 22 milijarde eura, dok je u periodu od 2014. do 2020. godina imala na raspolaganju 10.7 milijardi eura.<sup>79</sup>

Veličinom od 1.074,3 milijarde eura MFF će omogućiti ostvarenje dugoročnih ciljeva i očuvanje punog kapaciteta plana za oporavak Europske unije, a sastoji se od sljedećih područja potrošnje:

- ⇒ tržište, inovacije i digitalne tehnologije
- ⇒ kohezija, otpornost i vrijednosti
- ⇒ prirodni resursi i okoliš
- ⇒ migracije i upravljanje granicama
- ⇒ sigurnost i obrana
- ⇒ susjedstvo i svijet
- ⇒ Europska javna uprava
- ⇒ Fond za oporavak

Next Generation EU pružit će Uniji potrebna sredstva za suočavanje s izazovima koje postavlja pandemija COVID-19. Iz paketa ukupnog iznosa od 750 milijardi eura 390 milijardi biti će raspodijeljeno u obliku bespovratnih sredstava državama članicama, a 360 milijardi eura u obliku zajma. Iznosi dostupni u okviru NGEU-a raspoređeni su u sedam pojedinačnih programa:

- ⇒ Mehanizam za oporavak i otpornost (RFF)
- ⇒ ReactEU (pomoć za oporavak za koheziju i europska područja)
- ⇒ Horizon Europe
- ⇒ InvestEU
- ⇒ Program ruralnog razvoja
- ⇒ Mehanizam za pravednu tranziciju
- ⇒ RescEU
- ⇒ krediti i nepovratna sredstva

Značajni dio sredstava navedenog proračunskog razdoblja odnosi se upravo na fondove koji će se provoditi sukladno Uredbi o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu, Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo, Fondu za azil i migracije, Fondu za unutarnju sigurnost te Instrumentu za upravljanje granicama i vizama (dalje u tekstu: Uredba o zajedničkim odredbama).

<sup>79</sup> <https://strukturfondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027/>, 15.1.2021.

Novi Europski socijalni fond – ESF+ rezultat je spajanja sadašnjeg Europskog socijalnog fonda, Inicijative za zapošljavanje mladih (YEI), Fonda europske pomoći za najpotrebitije (FEAD) te Programa Europske unije za zapošljavanje i socijalne inovacije. Do spajanja je došlo kao odgovor na potrebu za pojednostavnjenjem, većom fleksibilnošću i optimizacijom postojećih postupaka uz istovremeno smanjenje administrativnih prepreka.

#### ESF+ ulaže u tri glavna područja:<sup>80</sup>

- ⇒ Obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje
- ⇒ Promicanje socijalne uključenosti i borba protiv siromaštva
- ⇒ Promicanje zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage

Cilj je osigurati da ESF+ i dalje podržava zapošljavanje mladih s posebnim naglaskom na neaktivne mlade ljude i dugotrajno nezaposlene, kao i djecu u siromaštvu, promičući jednake mogućnosti i olakšavajući pristup besplatnom obrazovanju. Sredstva iz ESF+ namijenjena su i inicijativama za pronalaženje boljeg zaposlenja ili rada u drugoj regiji ili zemlji EU-a, uključujući podršku za razvoj novih vještina za nove vrste poslova koje nastaju zahvaljujući prijelazu na zelene i digitalne djelatnosti.

Sukladno navedenim prioritetima potrošnje veliki naglasak stavlja se na program ERASMUS+ koji će, zahvaljujući namjenskom proračunu od 24,5 milijardi EUR u tekućim cijenama i dodatnom iznosu od 1,7 milijardi eura u cijenama iz 2018., što ukupno premašuje 26 milijardi eura, biti uključiviji i inovativniji te usklađen s digitalnom i zelenom tranzicijom. Program će imati posebno važnu ulogu u ostvarivanju europskog prostora obrazovanja do 2025. i mobilizaciji sektora obrazovanja i osposobljavanja, sektora mladih i sporta za brz oporavak i budući rast. Europskim učenicima i studentima pružit će brojne nove mogućnosti. Zahvaljujući većoj pristupačnosti i fleksibilnijim oblicima mobilnosti moći će sudjelovati raznolikija populacija, uključujući osobe s manje mogućnosti i učenike koji su sad uključeni u aktivnosti mobilnosti. Ponudit će se nove prilike za suradnju, poticati inovacije u oblikovanju kurikuluma, u načinima učenja i poučavanja te promicati zelene i digitalne vještine. U okviru programa podupirat će se i nove vodeće inicijative kao što su europska sveučilišta, akademije za stručno usavršavanje učitelja, centri strukovne izvrsnosti i DiscoverEU.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> <https://www.mobilnost.hr/hr/>, 15.1.2021.

Što se tiče najvećega instrumenta za financiranje istraživanja i razvoja Europske unije, programa OBZOR EUROPA, planira se proračun od 75,9 milijardi EUR kroz Višegodišnji financijski okvir 2021. – 2027. te 5 milijardi kroz NGEU. Usporedbe radi, proračun programa Obzor 2020 za razdoblje 2014. – 2020. iznosio je 74,8 milijardi EUR.<sup>82</sup>

**Ambiciozni program EU-a za istraživanje i inovacije (2021. – 2027.) ima za ciljeve<sup>83</sup>:**

- ⇒ Jačanje znanstvenih i tehnoloških temelja EU-a i europskog istraživačkog prostora (ERA)
- ⇒ Povećanje inovacijskih kapaciteta, konkurentnosti i broja radnih mjesta u Europi
- ⇒ Ispunjenje prioriteta građana i održavanje socioekonomskog modela i vrijednosti

Kao što je vidljivo iz svih prethodno navedenih ciljeva, opcija i objašnjenja, Istarskom veleučilištu otvoren je golem prostor za napredak uz korištenje financiranja iz raznih EU fondova, a ti bi procesi trebali biti vođeni od novozaposlenog kadra na Veleučilištu čija temeljna funkcija jest rukovođenje prijavama i upravljanje stečenim financiranjima iz EU fondova, kao i upravljanje postojećim projektima poput 6 aktualnih EU projekata preuzetih od Metrisa nakon negovog spajanja s Veleučilištem.<sup>84</sup>

### III.5.3. Cjeloživotno učenje

Programi cjeloživotnog učenja razlikuju se od kurikuluma studijskih programa po kompleksnosti, trajanju, razini i kvalifikaciji stečenoj po završetku. Budući da cjeloživotno učenje osim obrazovnog karaktera predstavlja priliku za jačanje poslovanja Istarskog veleučilišta, odlučeno je postaviti je u ovo poglavlje koje adresira tržišno pozicioniranje Veleučilišta.

Kao organizacijski mala institucija, Istarsko veleučilište može nastupati izuzetno agilno u pružanju usluga cjeloživotnog učenja, ovisno o potražnji na tržištu. Osim poslovanja u financijskom smislu, programi cjeloživotnog učenja pogoduju brendu Veleučilišta.<sup>85</sup>

Intencija Veleučilišta je ojačati kapacitete i aktivnosti te nuditi cjeloživotne programe u različitim područjima: od informatičke pismenosti, osobnih financija, javne nabave, zaštite na radu do naprednih tečajeva engleskog i drugih stranih jezika za informatičare i ostale tehničke struke.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> <https://www.obzor2020.hr/>, 15.1.2021.

<sup>83</sup>

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research\\_and\\_innovation/strategy\\_on\\_research\\_and\\_innovation/presentations/horizon\\_europe\\_hr\\_oblikovanje\\_nase\\_buducnosti.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_hr_oblikovanje_nase_buducnosti.pdf), 15.1.2021.

<sup>84</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

<sup>85</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

<sup>86</sup> Ibid.

### III.5.4. Pokretanje specijaliziranog poduzetničkog akceleratora

Osim cjeloživotnog obrazovanja, drugu atraktivnu priliku za razvoj poslovanja i tržišne pozicije Istarskog veleučilišta predstavlja mogućnost pokretanja specijaliziranog tehničkog poduzetničkog inkubatora ili akceleratora programa.

Istarsko veleučilište već sadrži brojne preduvjete za lako pozicioniranje na start-up sceni, i to ne samo u Istri, već i u ostatku Republike Hrvatske. Budući da je većina studijskih programa Veleučilišta tehnološke i tehničke naravi, u ovom je slučaju važno staviti naglasak na tehničko usmjerenje potencijalnog inkubatora ili akceleracijskog programa. Hrvatskoj kronično nedostaju specijalizirani poduzetnički eko sustavi. Često je slučaj da različiti inkubatori zbog „svaštarenja“ izgube fokus, a potom i profitabilnost jer kao općeniti eko sustavi nisu u stanju privući konkurentne startup projekte kojima mogu ponuditi specijalizirana znanja, kontakte i mentore. Istarsko veleučilište ima iznimnu priliku iskoristiti svoje tehničko usmjerenje, kontakte, znanja, predavače, radove i projekte kako bi izgradilo jedinstveni mikro eko sustav upravo za one startupe čiji projekti su tematski bliski specijalnostima i intelektualnom kapitalu Veleučilišta.

Što se tiče startup tvrtki i poduzetništva u širem smislu, postoji određena praksa i iskustvo Veleučilišta. Naime u posljednjih nekoliko godine, nekoliko startup projekata pokrenuto je iz samog Istarskog veleučilišta uz minimalnu infrastrukturu.<sup>87</sup>

Alternativna, no ne i manje atraktivna mogućnost jest pokretanje akceleracijskog programa koji bi bio organiziran i proveden u partnerstvu s Istarskom razvojnom agencijom – IDA-om. Naime, u sklopu IDA-e već egzistiraju i posluju inicijative poput Poduzetničkog inkubatora „Izazov“ Pula, Tehnološkog inkubatora Pula te Coworking Pula. U tom bi slučaju Istarsko veleučilište dizajniralo specifičan i jedinstven akceleracijski program koji bi bio specijaliziran za jedno ili više od sljedećih područja (koja ujedno predstavljaju postojeću akademsku specijalizaciju Veleučilišta): Robotika i automatika, biotehnologija, ili znanost o materijalima.

Omogućavanje stvaranja inovacija unutar spomenutih područja, ali prema tržišnim i poduzetničkim principima otvorilo bi Veleučilištu dodatan prostor za umrežavanje, suradnju s gospodarstvom, produkciju znanstvenih radova i istraživanja, otvaranje prema privatnim investicijama poslovnih anđela i fondova rizičnog kapitala te opcijama grupnog financiranja (engl. crowdfunding).

U ovom je slučaju olakotna okolnost činjenica da je IDA jedan od suosnivača Metrisa te da Metris sam po sebi ima status potpuno poduzetničke institucije (PPI)<sup>88</sup>, što znači da postoji mogućnost korištenja brojnih izvora financiranja i kontakata na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

---

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

### III.5.5. Poslovne prilike i veze s gospodarstvom

Što se tiče perspektiva i mogućnosti suradnje s gospodarstvom, situacija je znatno pogodnija nakon spajanja Metrisa i Istarskog veleučilišta. Naime, pripajanjem Metrisa Istarsko je veleučilište preuzelo golemu laboratorijsku ekspertizu te pojačalo mogućnosti poslovne suradnje kroz nuđenje usluga klijentima iz okruženja i šire. Primjerice, uskoro će biti moguće vršiti usluge poput izrade studija izvodljivosti i poslovnih planova te poslovno-tehnološkog savjetovanja za specifične industrije čije djelatnosti su bliske ekspertizi Metrisa.<sup>89</sup>

Budući da je "uloga Istarskog veleučilišta, pored nastavne i istraživačke djelatnosti, i aktivno djelovanje u gospodarskom okruženju i široj zajednici, očekivani oblici takvog djelovanja su prijenos i korištenje znanja i spoznaja stečenih istraživačkim radom za rješavanje različitih tehničkih i društvenih problema u okruženju, kao i razvoj tehnologije i inovacija u suradnji s gospodarstvom i javnim sektorom."<sup>90</sup> Drugim riječima, Istarsko veleučilište će se pored obrazovnih i znanstvenih djelatnosti moći smatrati svojevrsnom „kompanijom“ specijaliziranom za savjetovanje, istraživanje i razvoj. Nuđenjem tih usluga Veleučilište može steći legitimnu financijsku korist te tako ojačati svoju tržišnu poziciju.

---

<sup>89</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

<sup>90</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 14.



# III-C5 CILJ 5

## JAČANJE POSLOVANJA I TRŽIŠNE POZICIJE ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Povrh jasnog usmjerenja Istarskog veleučilišta prema stvaranju društvenog dobra i općenito doprinosu izgradnji društva znanja, ne smije se zanemariti velika mogućnost tržišnog djelovanja radi jačanja nezavisnosti veleučilišta od trendova i događanja unutar javnog sektora. Jačanje poslovanja Veleučilišta i konsolidacija njegove tržišne pozicije podrazumijeva proaktivnost u stavkama navedenim u sljedećem dijelu.

### III-C5.1. PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

#### **Razrada sustava primanja, obrade i sintetiziranja svih vrsta relevantnih podataka iz okruženja**

Bilo da je riječ o korisnim kontaktima, listi relevantnih gospodarstvenika, vijestima i novostima, projektima i sl., treba razviti jasan i agilan sustav upravljanja informacijama radi lakše identifikacije poslovnih prilika i potencijala za aktivniji tržišni angažman Istarskog veleučilišta. Takva bi baza podataka zajedno sa svojim parametrima bitno olakšala poslovno planiranje te bi čitavu organizaciju učinila agilnijom.

#### **Izrada poslovnog plana za Metris**

Pripajanjem Metrisa Istarsko je veleučilište steklo brojnu vrijednu opremu, projekte te intelektualni i ljudski kapital s velikim tržišnim potencijalom. U skladu s propisima i važećim pravilnicima valja izraditi jasan i realan poslovni i marketinški plan koji bi definirao procese vršenja istraživačkih usluga i aktivnosti testiranja za potrebe relevantnih industrija iz okruženja i šire. Pored *in-house* testiranja valja razmotriti i mogućnosti eventualnog iznajmljivanja instrumenata ukoliko se pokaže sigurnim i isplativim.

#### **Izrada poslovnog plana na razini čitavog Veleučilišta**

Pored Metrisa, postoje i mnogi drugi odjeli na Istarskom veleučilištu čija baza znanja te znanstvena i istraživačka stečevina imaju tržišnog potencijala, posebice u kontekstu nuđenja konzultantskih usluga te usluga istraživanja i razvoja (*R&D*) te pilotiranja projekata za klijente.

#### **Pokretanje specijaliziranog poduzetničkog inkubatora ili partnerskog akceleracijskog programa**

Inovacijski potencijal Veleučilišta uputno je uskladiti s poduzetničkim stremljenjima njegovih pripadnika te pojedinaca i startup tvrtki izvan Istarskog veleučilišta te uklopiti u poduzetnički inkubator. Alternativa je u partnerstvu s drugom organizacijom poput IDA-e pokrenuti akceleracijski program. U oba slučaja treba inzistirati na specijalizaciji u područjima koja su inače bliska radu i postojećim projektima veleučilišta, poput robotike i automatike, bioinformatike i sl. kako bi se zadržao fokus i privuklo vanjske stručnjake i poduzetnike.

#### **Definiranje ciljeva vezano za iskorištavanje financiranja projekata iz EU fondova**

Uz pomoć novozaposlenog kadra specijaliziranog za razvoj i upravljanje EU projektima potrebno je definirati vrste natječaja te zadati konkretne i realne ciljeve za povlačenje sredstava iz relevantnih fondova.

### III-C5.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA

Utjecaj ulaganja u istraživanje i razvoj na ekonomski dinamizam ovisi o stupnju komercijalizacije istraživačkih rezultata i inovacija. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine<sup>91</sup> navodi da je bitno poticati partnerstva između znanstveno-istraživačkog sektora (ponuditelja istraživanja) i poslovnog sektora (korisnika istraživanja) u stvaranju i komercijalizaciji inovacija. To uključuje i partnerstva u institucijama koje se bave komercijalizacijom inovacija kao što su znanstveni i tehnološki parkovi, inkubatori i institucije za transfer tehnologije. Hrvatska ima značajan znanstveno-istraživački potencijal, no potrebno je potaknuti veze s privatnim sektorom kako bi se povećao udio ulaganja u istraživanje i razvoj u BDP-u. Za značajnije pokretanje razvoja na temelju istraživačko-razvojnih aktivnosti i primjene znanja nužna je uspostava okruženja koje će omogućiti i promovirati ulaganja u razvojne projekte sa značajnim utjecajem na gospodarsku i društvenu dobrobit. Istarsko veleučilište kroz svoju ponudu djelatnika, suradnika i studenata pozicionira se kao jedan od kvalitetnih aktera u domeni ponuditelja istraživanja za poslovni sektor, posebno u području stvaranja i komercijalizacije inovacija.

Jačanje autonomije u raspolaganju financijskim sredstvima preduvjet je učinkovita upravljanja visokim učilištima. Pritom je potrebno voditi se načelima transparentnosti, učinkovitosti, osiguravanja kvalitete i socijalne dimenzije. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>92</sup> navodi da bi povezivanje visokih učilišta u interesne mreže te povezivanje akademskog i gospodarskog sektora povećalo konkurentnost u natjecanju za međunarodne projekte, a time bi se povećao i udio financiranja iz međunarodnih fondova. Istarsko veleučilište kroz pozicioniranje kao kvalitetnog partnera i suradnika na projektima međunarodnog karaktera izravno doprinosi konkurentnosti samog sektora, ali u osigurava dodatne izvore financiranja i jače djelovanje u zajednici.

Ministarstva znanosti i obrazovanja<sup>93</sup> također podržava jačanje suradnje javnoga i privatnoga sektora te navodi da je, s obzirom na relativno slabu iskorištenost znanosti za potrebe gospodarskoga razvoja i slabu usklađenost znanstvene djelatnosti znanstveno-istraživačkih organizacija sa stvarnim potrebama gospodarstva i društva, ključno istraživačke aktivnosti uskladiti s potrebama gospodarstva i aktivnostima povezanim s transferom tehnologije.

---

<sup>91</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine  
(<https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2020/11%20studeni/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>92</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije  
(<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

<sup>93</sup> Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022  
(<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>)

# III.6. ZAPOŠLJIVOST DIPLOMANATA

Brza zapošljivost diplomanata sve je češće korištena sintagma kad je riječ o konkurentnosti visokoobrazovnih institucija. Jamčenje brzog ulaska na tržište rada i „zagarantiran posao“ nakon studija ne samo da je središnja poruka marketinških kampanja mnogih (sve)učilišta, već je glavni kriterij kojeg kandidati (maturanti i prvostupnici) uzimaju u obzir prilikom odabira ustanove na kojoj će nastaviti svoje obrazovanje. Prioritet podizanja zapošljivosti diplomanata prepoznalo je i Istarsko veleučilište.

Pored kvalitetnog obrazovanja u akademskom smislu, ishodi učenja i stečene kompetencije moraju biti prilagođeni kako bi studente pripremili za sve dinamičnije tržište rada, a time se ostvaruje i konačni opći cilj Veleučilišta: „razvoj društva temeljen na visokom stupnju zapošljavanja, samozapošljavanja, poslovne etike i mobilnosti radne snage koji osigurava ekonomsku, društvenu i teritorijalnu koheziju društva.“<sup>94</sup>

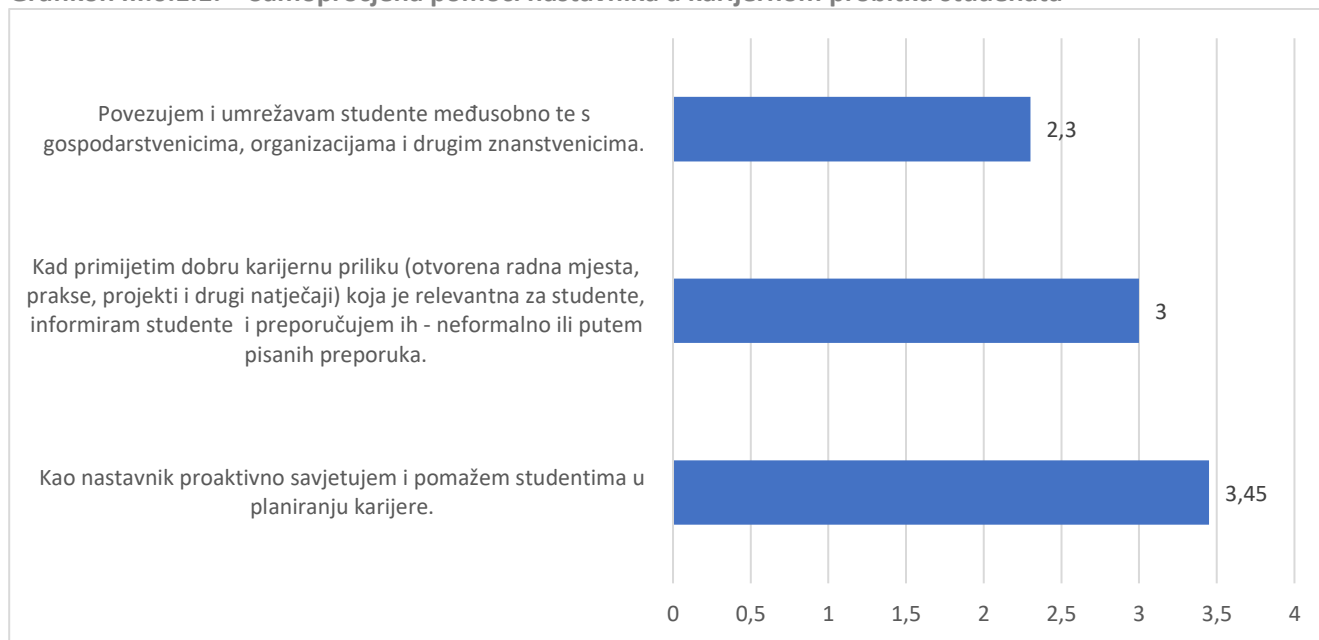
## III.6.1. Karijerno savjetovanje, umrežavanje i bivši studenti

Kao što čitavo Veleučilište pored obrazovanja studenata ima zadaću povezati ih s tržištem rada, na sličan način možemo promatrati i ulogu nastavnika. Naime, povrh podučavanja kurikuluma, nastavnik može svojim znanjem, kontaktima i poznavanjem tržišno-industrijskih trendova povezanih s tematikom predmeta koje predaje znatno pomoći i olakšati studentima (kvalitetnim kandidatima) probitak na tržištu rada.

---

<sup>94</sup> Ibid. str. 4

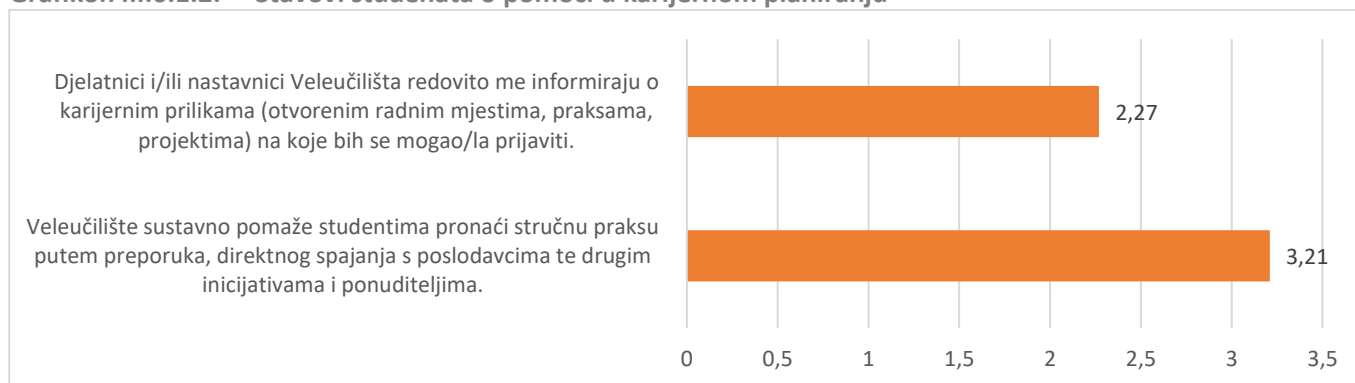
Grafikon III.6.1.1. – Samoprocjena pomoći nastavnika u karijernom probitku studenata



Gornji grafikon rezultat je prosjeka ocjena triju tvrdnji naspram kojih su nastavnici u upitniku (N=20) samoprocijenili svoje zalaganje vezano za karijerni razvoj studenata. Budući da je riječ o jednostavnim i nezahtjevnim aktivnostima kojima se uobičajeno bave nastavnici na najboljim svjetskim sveučilištima ne bi li pomogli najboljim studentima, ovdašnje brojke pokazuju da svakako postoji prostor za napredak, posebno u segmentu umrežavanja, spajanja i preporuka za studente od strane nastavnika.

Osim nastavnika, uvijek je korisno proučiti stavove studenata o sličnim pitanjima:

Grafikon III.6.1.2. – Stavovi studenata o pomoći u karijernom planiranju



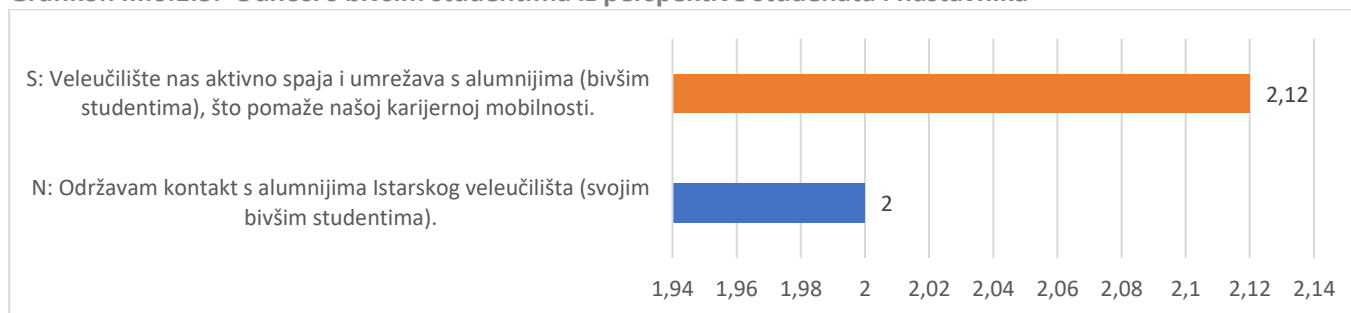
Iz grafikona je vidljivo kako su brojke slične kao u prethodnom Grafikonu III.6.1.2., ali za obrnute tvrdnje. Balansiranjem dvaju setova dodatno bi se potvrdila pretpostavka kako u ovom segmentu postoji velik prostor za napredak.

Kad je riječ o umrežavanju (engl. *networking*), za mnoge viskoobrazovne institucije jedan od najučinkovitijih kanala predstavljaju bivši studenti (engl. *alumni*). Upravo se na primjeru bivših studenata u mnogočemu ocrta kvaliteta studijskih programa te općenita karijerna spremnost stečena po završetku studija. Uz postojeće i aktivne, bivši studenti su u još većoj mjeri „ambasadori“ institucije bez obzira jesu li toga svjesni. Za razliku od postojećih studenata, bivši se studenti kreću na tržištu ili u javnom sektoru te u većoj mjeri koriste

znanja stečena za vrijeme studija na svojim poslovima ili poduzetničkim projektima, čime još bolje poznaju tržišne trendove i realnost na terenu. Izgradnja odnosa s tzv. alumni mrežama svakako je jedan od prioriteta za postizanje veće karijerne spremnosti i zapošljivosti diplomanata svake visokoobrazovne institucije, pa tako i Istarskog veleučilišta.

Svaka od dvije ključne skupine ispitanika Veleučilišta – studenti (N=33) te nastavnici (N=20) – u svojim su se upitnicima osvrtni na temu bivših studenata kroz slična pitanja i tvrdnje.

**Grafikon III.6.1.3. Odnosi s bivšim studentima iz perspektive studenata i nastavnika**



Kao što je vidljivo iz gornjeg grafikona, i studenti i nastavnici relativno su slabo prosječno ocijenili održavanje kontakata s bivšim studentima, što otvara velik prostor za napredak. Ažurnim praćenjem karijerne situacije bivših studenata Veleučilište bi imalo pristup vrlo korisnim informacijama na temelju kojih bi se donosile bolje odluke, čime bi se moglo u kratkom vremenu i bez većih ulaganja mnogo postići za unapređenje slike zapošljivosti i karijerne spremnosti diplomanata.

## III.6.2. Ured za razvoj karijera

Kako bi strateški i institucionalno doskočilo prethodno spomenutim izazovima i općenito se pozabavilo temom zapošljivosti, Istarsko veleučilište nedavno je osnovalo službu za razvoj karijera, punog naziva Centar za podršku studentima i karijerno savjetovanje.<sup>95</sup>

Centar je tek u vrlo ranoj fazi postojanja i tek treba izgraditi i oživjeti kontakte na tržištu, osmisliti programe karijernog savjetovanja, radionice te osmisliti procese kojima će prikupljati informacije, pratiti razvoj studenata i alumniya itd.

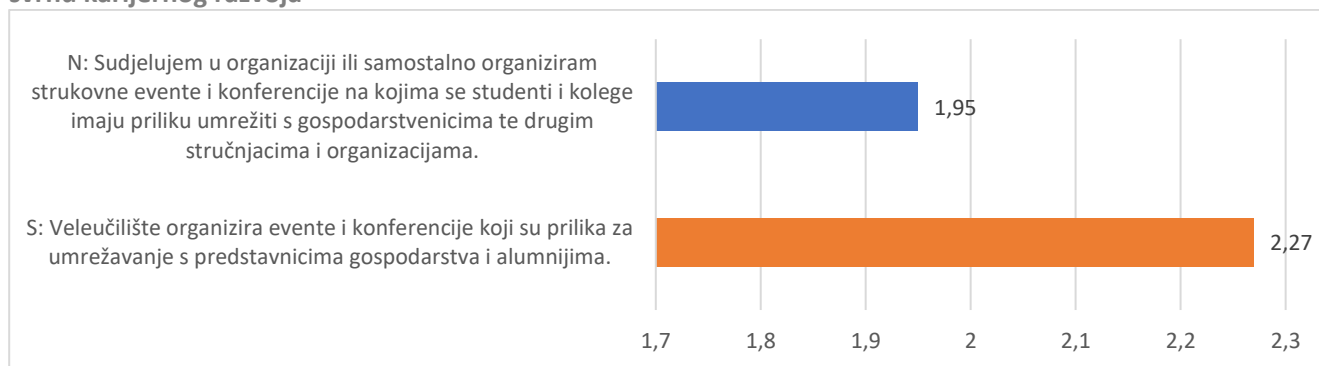
Pored ranije spomenutih nedostataka vezano a umrežavanje, dosadašnje stanje nije zadovoljavajuće ni u segmentu nuđenja dodatnih sadržaja studentima, poput radionica i savjetovanja za jačanje vještina potrebnih za uspješno karijerno planiranje te traženje zaposlenja i stručnih praksi. Naime, tvrdnju o prisutnosti takvih sadržaja studenti su u upitniku ocijenili relativno niskim prosjekom 2,54. No za očekivati je da će Veleučilište, zahvaljujući nadolazećim aktivnostima koje će voditi Centar za podršku studentima i karijerno savjetovanje, u tom segmentu vrlo brzo napredovati te da će se vidjeti rezultati rada kad je u pitanju karijerna spremnost studenata te zapošljivost diplomanata.

<sup>95</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

Osim karijernog savjetovanja studenata, umrežavanja s gospodarstvenicima i bivšim studentima, održavanja tematskih radionica na kojima se stječu vještine planiranja i upravljanja karijerom, Centar za podršku studentima i karijerno savjetovanje također bi trebao biti uključen u organizaciju evenata, konferencija i drugih događanja na razini Veleučilišta. Naime, osim što su takva događanja obrazovno-znanstvene naravi, ona su ujedno i prilika studentima i nastavnicima za umrežavanje i zasnivanje kontakata s gostima tih događanja, koji su nerijetko pripadnici gospodarstva i drugih ustanova.

Što se tiče organizacije događanja i umrežavanja na istima u svrhu podizanja karijerne spremnosti i zapošljivosti diplomanata, taj je segment, kao što se vidi na donjem grafikonu, prosječno najslabije ocjenjen od strane studenata i nastavnika:

**Grafikon III.6.2.1. Prosječne ocjene nastavnika i studenata oko organizacije događanja na Veleučilištu u svrhu karijernog razvoja**



Ipak, valja napomenuti pozitivan i reprezentativan primjer koji obuhvaća ranije navedene tvrdnje, a tiče se organizacije događanja s komponentom umrežavanja. Name, već dugi niz godina uspješno se provode Dani otvorenih vrata Istarskog veleučilišta, uz iznimku 2020. godine, kada se nisu održali zbog pandemije uzrokovane virusom COVID19. Zahvaljujući održavanju prethodnih Dana otvorenih vrata između ostalog je postignuto zapošljavanje jednog studenta na poziciju laboratorijskog tehničara u Metrisu, i to prije njegovog pripajanja Veleučilištu. Dogovor o zapošljavanju započeo je umrežavanjem na spomenutom događanju koje je posjetio student, a na kojemu je kao jedna od organizacija sudjelovao i Metris.<sup>96</sup> Opisana situacija govori kako će sličnim karijerno plodonosnih susreta biti mnogo više u budućnosti zahvaljujući novoj politici i novoj organizaciji Veleučilišta te novim službama.

### III.6.3. Suradnja s gospodarstvom i studentske prakse

Posljednji, no jedan od najvažnijih dijelova ovog poglavlja odnosi se na često spominjan cilj jačanja suradnje veleučilišta s gospodarstvom, konkretno u segmentu omogućavanja stručnih praksi studenata.

Kao što je rečeno u Programu dekana dr. sc. Dagleasa Korace za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020. – 2024. godine, "studentska praksa je ugrađena u studijske programe i formalno zadovoljava potrebe studijskih programa, međutim potrebno je da se službe Veleučilišta aktivno uključe kako bi studentima olakšali iznalaženje odgovarajućeg mjesta za izvođenje stručne prakse, ali i organizirati posjete studenata postrojenjima gospodarstvenika u regiji."<sup>97</sup>

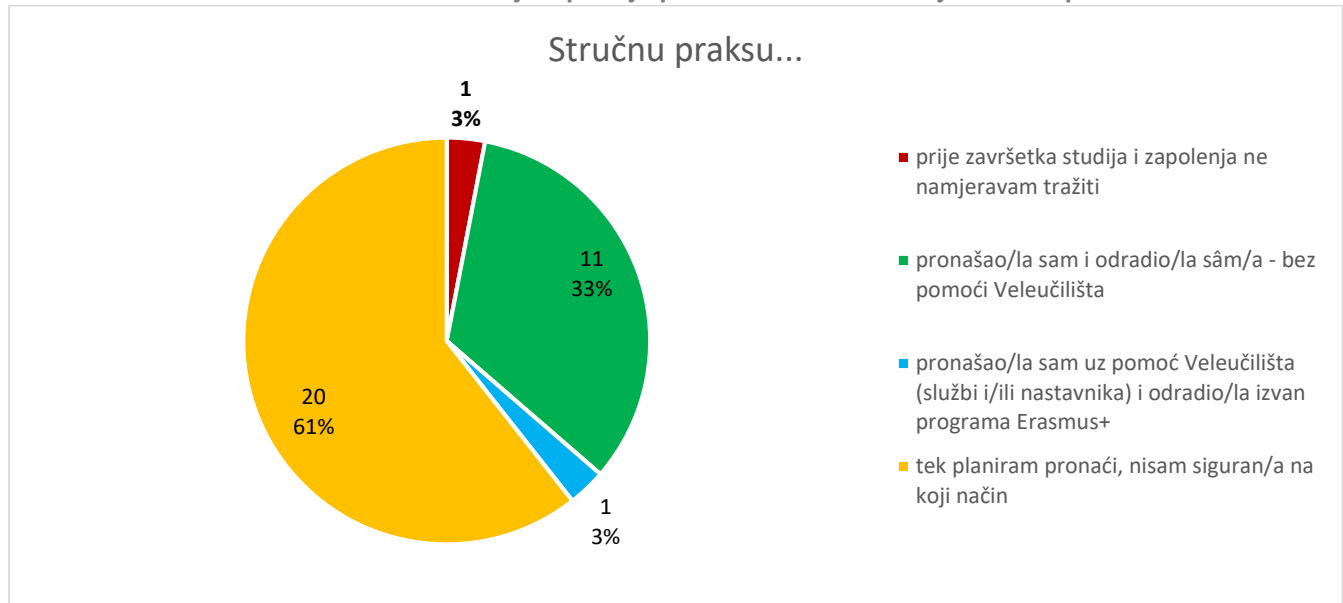
<sup>96</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

<sup>97</sup> Koraca, Dagleas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 6

Anketiranjem studenata i nastavnika te intervjuiranjem članova Upravnog vijeća Veleučilišta po pitanju stručnih praksi i odnosa s gospodarstvom stekla se potpuniya slika o stanju i izazovima tog segmenta te o konkretnim načinima kako iste adresirati.

Budući da se obavljanje stručne prakse najviše tiče samih studenata Veleučilišta, korisno je analizirati kako oni gledaju na iznalaženje stručne prakse:

**Grafikon III.6.3.1. Iskustva studenata kad je u pitanju pronalazak i odrađivanje stručne prakse**



Iz gornjeg grafikona dade se iščitati kako više od polovice studenata tek treba pronaći praksu, ali nisu sigurni kako tom procesu pristupiti, dok je najveći dio onih koji su praksu odradili istu pronašao bez pomoći Veleučilišta.

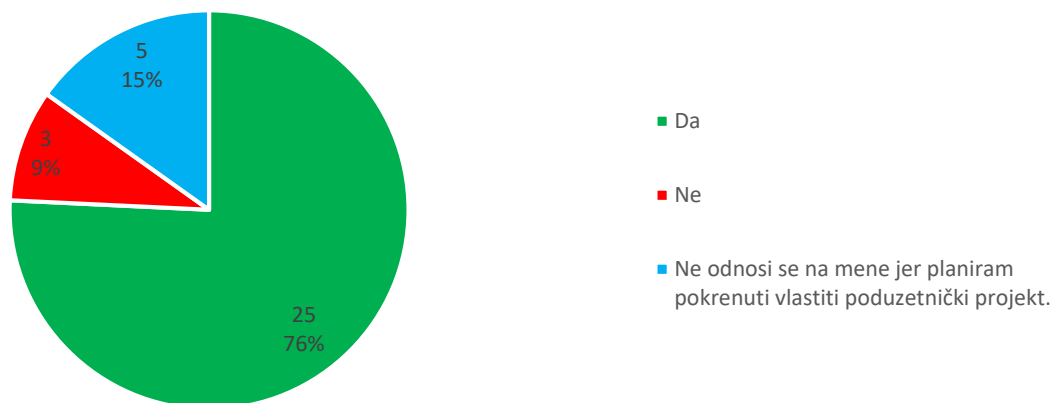
Na Istarskom veleučilištu sustav pronalaženja i odrađivanja studentskih praksi funkcionira prema „Pravilniku o stručnoj praksi“. Poduzeća potpisuju ugovore s Veleučilištem i imenuju mentore studentima, a sami studenti vode dnevnik stručne prakse. Voditelji studija nakon toga ovjeravaju studentske dnevnik te upisuju apsolviranu stručnu praksu u informacijski sustav visokih učilišta – ISVU.<sup>98</sup>

Što se tiče percepcije vlastite karijerne spremnosti studenata (čega su stručne prakse i suradnja s gospodarstvom sastavni dio), na temelju idućeg grafikona može se reći kako je ona uglavnom pozitivna i obilježena visokom razinom samopouzdanja studenata, a ona će zahvaljujući većem angažmanu Veleučilišta u budućnosti biti još viša:

**Grafikon III.6.3.2. Studentska percepcija zapošljivosti po završetku studija na Istarskom veleučilištu.**

<sup>98</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

Vjerujem da ću po završetku studija i odlaska s Istarskog veleučilišta lako i brzo pronaći željeni posao.



Nadalje, kad je u pitanju pospešivanje procesa pronalaska studentskih praksi, nameću se dva preporučljiva pristupa. U prvom dionici rada Istarskog veleučilišta u širem smislu (primjerice STEM tvrtke iz okruženja) jasno definiraju i komuniciraju Veleučilištu koji kadrovi su im potrebni za razvoj poslovanja. Na temelju toga mogu se unaprijed oblikovati jedinstvene pozicije za praktikante koje će tim partnerskim tvrtkama direktno preporučivati smo Veleučilište.

Drugi pristup tiče se potencijalnog sudjelovanja kadrova spomenutih relevantnih tvrtki kao predavača pojedinih predmeta na studijskim programima Veleučilišta, pod uvjetom da zadovoljavaju sve administrativne, akademske i kvalifikacijske uvjete. Na taj način predavači, koji su ujedno pripadnici partnerske tvrtke ili druge organizacije stječu uvid u same studente te ih, sukladno procedurama i na transparentan način, mogu upućivati ili preporučivati za stručne prakse u svojoj matičnoj organizaciji.<sup>99</sup>

Slični principi bili su jasno navedeni kao ciljevi u prethodnoj Strategiji razvoja (2010.-2020.) bivše institucije. Primjerice: „Institucija vrši intenzivno i sustavno povezivanje s gospodarskim subjektima Pule i Istre koji su direktno zainteresirani za stručno obrazovanje kvalitetnih stručnjaka, koji će osim kvalitetnih povratnih informacija o postignutim razinama znanja omogućiti i kvalitetnu poslovnu suradnju na nastavnom, stručnom i istraživačkom području.“ Nadalje, prethodna Strategija također navodi sljedeće: „Obnoviti ugovore o suradnji s gospodarstvenicima i visokoškolskim ustanovama. [Ustanova] će kroz ostvarivanje partnerskih odnosa s gospodarstvom i visokoškolskim ustanovama u zemlji i izvan nje uključiti dogovoren broj stručnjaka iz prakse u izvođenje studijskih programa. Ostvareni ugovori bit će ujedno i temelj zajedničkih razvojnih i primijenjenih istraživanja. Strategija [Ustanove] posebno je orijentirana na razvoj suradnje s drugim visokoškolskim institucijama, posebno inozemnim.“<sup>100</sup> Većina ispitanika (nastavnika i nenastavnog osoblja, N=24) u upitniku o provedenosti bivše strategije navela je kako su navedene stavke tek djelomično provedene.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> „Strategija razvoja za razdoblje 2010.-2020.“, Pula ožujak 2012.



# III-C6 CILJ 6

## MAKSIMIZIRANJE ZAPOŠLJIVOSTI I KARIJERNE SPREMNOSTI DIPLOMANATA

U anketnom upitniku, u dijelu izražavanja komponenata buduće vizije Istarskog veleučilišta, jedna je studentica napisala: „Iz perspektive studenta, odabrala bih da dio vizije Istarskog veleučilišta svakako bude puna zapošljivost studenata te razvijena mreža alumnija. Time ne umanjujem ostale segmente. Smatram da bise povećanje zapošljivosti studenata po završetku studija povećao i broj studenata na svim studijskim smjerovima, jer nezaposlenost u Republici Hrvatskoj (uz mnogo ostalih) ostaje jedan od gorućih problema.“ Kolegica je gotovo savršeno sažela smisao cilja maksimiziranja zapošljivosti i karijerne spremnosti diplomanata. Kako bi se isto realiziralo i provelo u praksi, predlažu se dolje navedene aktivnosti.

### III – C6.1. PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

#### **(Re)aktivacija kontakata s bivšim studentima Istarskog veleučilišta te provođenje istraživanja**

Kao i u slučaju internih kadrova Veleučilišta, određenu reviziju i istraživanje potrebno je provesti na što većem broju bivših studenata (alumnija), stavljajući poseban naglasak na njihovu zaposlenost i zapošljivost, industrije kojima pripadaju, njihove kompetencije i ciljeve te mjeru u kojoj im je studij na Istarskom veleučilištu (ili bivšoj ustanovi) pomoglo u realizaciji karijerne vizije ili ciljeva. Rezultati takvog istraživanja definirat će smjer daljnjeg postupanja u legitimnom iskorištavanju potencijala alumni mreže Istarskog veleučilišta za jačanje karijerne spremnosti studenata i diplomanata.

#### **Oživljavanje ili ponovno pokretanje Udruge bivših studenata Istarskog veleučilišta**

Uputno je da su bivši studenti organizirani u službenu organizaciju kako zbog budućih projekata i suradnje s Veleučilištem, tako i zbog lakšeg zastupanja svojih prava i interesa. Uz potporu relevantnih službi Veleučilišta, takva bi organizacija bila bi u mogućnosti organizirati tematske konferencije i umrežavanja te eventualno tzv. *Homecoming* evente po uzoru na brojna konkurentna svjetska visoka učilišta.

#### **Organizacija gostujućih predavanja bivših studenata na Veleučilištu**

Dovođenjem bivših uspješnih studenata i njihovo upoznavanje s postojećim studentima Veleučilišta, omogućilo bi stvaranje strateških kontakata s tvrtkama u kojima su bivši studenti zaposleni, a kojima ti isti bivši studenti mogu preporučiti skorašnje diplomante Istarskog veleučilišta za zaposlenje ili praksu.

#### **Razmotriti uvođenje obaveznih karijernih radionica u organizaciji Centra za podršku studentima i karijerno savjetovanje**

Na radionicama bi se stjecale vještine vezano za sve segmente traženja posla ili studentske prakse, kao i karijerno planiranje e razumijevanje tržišnih trendova koji utječu na razvoj karijere, čime bi se dodatno podigla stopa zaposlenosti diplomanata po završetku studija.

#### **Unaprjeđenje baze kontakata i aktivacija odnosa s relevantnim gospodarstvenicima**

Važno je ažurirati postojeće baze kontakata te (re)aktivirati odnose s gospodarstvenicima koji bi sukladno svojoj djelatnosti bili zainteresirani razmotriti studente i diplomante Istarskog veleučilišta kao kandidate i/ili praktikanate. Veze između Veleučilišta i privatnog sektora mogu se dodatno produbiti kad bi pojedini

predstavnicima partnerskih tvrtki ujedno imali nastavnički/predavački angažman na Veleučilištu, čime bi se dodatno približili studentima kao potencijalnim kandidatima za zaposlenje.

### **Organizacija tematskih konferencija, okruglih stolova i drugih gospodarski-relevantnih evenata**

Pored događanja u koje bi (su)organizirali bivši studenti, tematske konferencije vezane za područja studija ili istraživanja na Istarskom veleučilištu poslužili bi kao sjajna platforma za umrežavanje s predstavnicima iz gospodarstva koji bi nazočili takvim događanjima, a time bi se posljedično znatno podigli izgledi za zapošljavanje studenata i diplomanata.

## **III – C6.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA**

Cilj je usklađen sa Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine<sup>101</sup> koja navodi da je ključno aktivnosti usmjeriti na usklađivanje obrazovanja s potrebama tržišta rada, a posebno na razvoj odgovarajućih vještina. Najvažniju ulogu u ostvarivanju tog cilja ima obrazovni sustav, ali i djelotvornija komunikacija i koordinacija između svih sudionika na tržištu rada, odnosno institucija tržišta rada, poslodavaca, predstavnika radnika i obrazovnog sustava. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije također ističe da je kvalitetno izvođenje stručne prakse za mnoge je studije preduvjet stjecanja kompetencija pa time i preduvjet bolje zapošljivosti završenih studenata, odnosno njihove bolje pripremljenosti za zahtjeve budućih poslodavaca. Zbog toga je potrebno uspostaviti odgovarajuće modele organiziranja ovog oblika praktičnog dijela studija. Upravo kroz posvećenosti razvoju kreativnosti i inovativnosti Istarsko veleučilište izravno utječe na povećanje zapošljivosti, zaposlenosti i karijerne spremnosti studenata.

Program ERASMUS+<sup>102</sup> također navodi da se posebna pažnja trebala posvetiti transnacionalnoj suradnji između ustanova visokog i strukovnog obrazovanja i poduzeća, s ciljem poboljšanja zapošljivosti studenata te razvoja poduzetničkih vještina i samim time utjecalo na problem nezaposlenosti mladih u Uniji. Istarsko veleučilište kroz provedbu svojih aktivnosti izravno utječe na unaprjeđenje ključnih kompetencija i vještina svojih studenata, posebno u odnosu na njihovu važnost za tržište rada i njihov doprinos kohezivnom društvu, i to kroz jačanje suradnje između svijeta obrazovanja i osposobljavanja i svijeta rada.

Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020.<sup>103</sup> navodi da je potrebno poduprijeti zapošljavanje većeg broja osoba s visokim akademskim kvalifikacijama koje se temelje na istraživanju (doktori, magistri) kako bi se male gospodarstvenike potaknulo na povećanje uvođenja istraživanja i razvoja te kako bi postali inovativniji u svim aspektima poslovanja. Za razvoj konkurentnog sektora maloga gospodarstva potrebna je dobro osposobljena, prilagodljiva radna snaga. Neodgovarajuća ponuda vještina koje se traže usporit će stvaranje radnih mjesta i dugoročan razvoj sektora. Fokusiranje na jačanje vještina koje su potrebne na tržištu rada svojih studenata Istarsko veleučilište osigurava kvalitetnu, osposobljenu i motiviranu mladu radnu snagu koja doprinosi jačanje poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>101</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

(<https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2020/11%20studeni/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>102</sup> Uredba (EU) br. 1288/2013 Europskog Parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2013. o uspostavi programa „Erasmus+“ : programa Unije za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport i stavljanju izvan snage odluka br. 1719/2006/EZ, 1720/2006/EZ i 1298/2008/EZ Tekst značajan za EGP (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1288>)

<sup>103</sup> Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020. (<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>)

Jačanjem zapošljivosti, zaposlenosti i karijerne spremnosti studenata Istarsko veleučilište uz pružanje profesionalne orijentacije u skladu je sa Strategijom razvoja ljudskih potencijala Istarske županije 2016.-2020.<sup>104</sup> koja potiče kontinuiranu nadogradnju sustava pružanja usluga profesionalnog usmjeravanja osoba na tržištu rada s posebnim naglaskom na kreiranje planskog usmjeravanja razvoja pojedinaca u smislu razvoja karijere kroz dulje vremensko razdoblje. Individualizirana profesionalna orijentacija će omogućiti pojedincima da prepoznaju vlastite mogućnosti, sposobnosti i interese kako bi donijeli pravovaljane odluke o osposobljavanju i zapošljavanju.

---

<sup>104</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Istarske županije 2016.-2020. ([http://vtr.istra-istria.hr/media/filer\\_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srljp\\_iz\\_2016\\_-\\_2020\\_3.pdf](http://vtr.istra-istria.hr/media/filer_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srljp_iz_2016_-_2020_3.pdf))

# III.7 ORGANIZACIJSKA KULTURA NA ISTARSKOM VELEUČILIŠTU

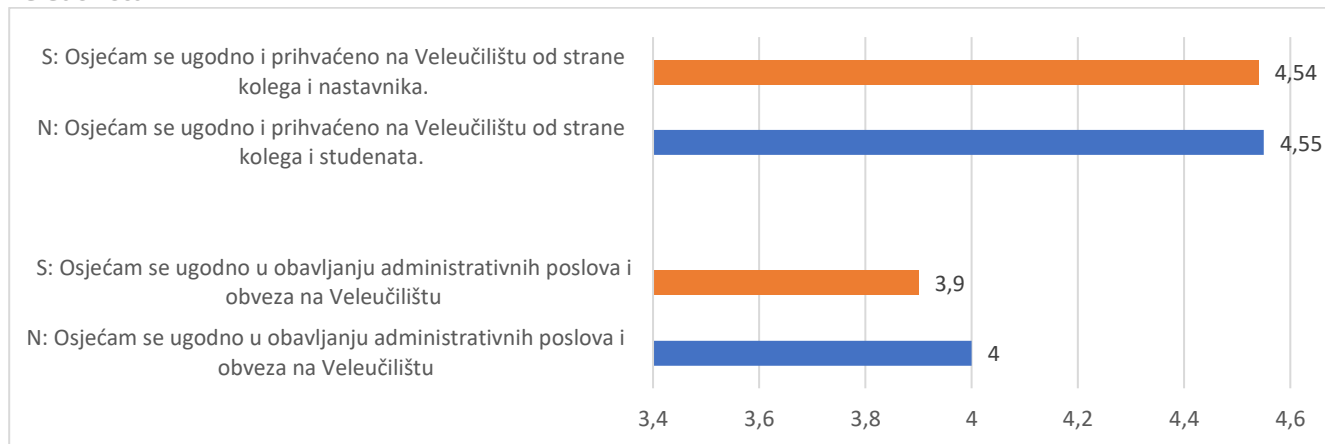
U poslovnom svijetu često se čuje zgodna rečenica „Culture eats strategy for breakfast“, u prijevodu „Kultura jede strategiju za doručak“. Misli se, naravno, na organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura neopipljiva je kombinacija osjećaja, dojmova, atmosfera, obrazaca ponašanja, međuljudskih odnosa, percepcija i radne klime kojom se u praksi manifestiraju organizacijske vrijednosti, misija i vizija. Najbolje i najkonkurentnije organizacije, neovisno o djelatnosti, diče se i najpoticajnijom kulturom. Ukratko, organizacija može imati najkvalitetnije izrađenu strategiju, mnogo kapitala te najkvalitetnije stručnjake i opremu, ali ako je unutarnja organizacijska kultura toksična velika je vjerojatnost da takva organizacija neće ostvariti svoje dugoročne ciljeve. Ista logika primjenjuje se i na visokoobrazovne institucije kao što je Istarsko veleučilište.

## III.7.1. Međuljudski odnosi i komunikacija

Stvarno stanje organizacijske kulture, bez obzira je li ona planski razvijana ili je spontano nastala, najprije se vidi po međuljudskim odnosima i načinom komunikacije unutar organizacije. U tom segmentu Istarsko veleučilište može se pohvaliti iznimno pozitivnom klimom, što je pokazalo i istraživanje provedeno na Veleučilištu za potrebe pisanja ove Strategije.

Zanimljivo je kako su i studenti (N=33) i nastavnici (N=20) svaki u svojem odvojenom upitniku gotovo identično prosječno ocijenili kako se osjećaju prilikom obavljanja administrativnih obveza (što zahtjeva interakciju sa stručnim službama Veleučilišta) te u kojoj mjeri se osjećaju prihvaćenima od svojih kolega (vidi donji grafikon).

**Grafikon III.7.1.1. – Sentimenti studenata i nastavnika vezano za komunikaciju i suradnju na istarskom veleučilištu**

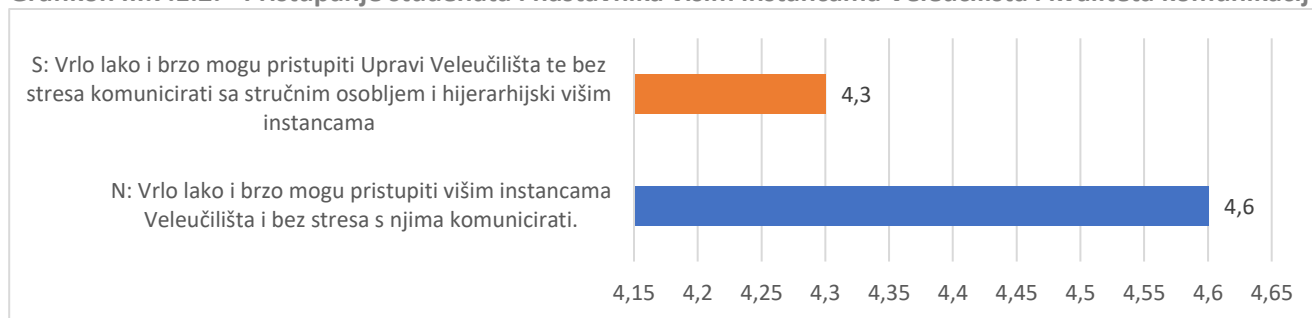


Štoviše, nastavnici su u odvojen pitanju iz svoje perspektive dodatno potvrdili pozitivnost odnosa, ocijenivši pristojnost i profesionalnost studenata relativno visokim prosjekom 4,2.

Moglo bi se reći kako unutar Veleučilišta postoji jasan konsenzus o ozračju kojeg se želi postići: „Zajednički zadatak svih zaposlenika ali i svih studenata [je doprinijeti] ugodnijem okruženju za rad i studiranje. Nastavnici i ostalo nenastavno osoblje moraju biti uzorni u ponašanju, komunikaciji i općenito u odnosima sa studentima ali i međusobnom odnosu. Sukladno etičkom kodeksu ni u jednom trenutku studenti ne smiju osjetiti nelagodu, doživjeti poniženje ili verbalno uznemiravanje od osoblja, bilo tijekom predavanja, pismenog i usmenog ispita ili u komunikaciji sa službama veleučilišta.“<sup>105</sup>

Nadalje, funkcionalnost organizacijske kulture vidi se i po tzv. vertikalnoj komunikaciji, konkretnije koliko lakim ili teškim studenti i nastavnici smatraju pristupanje hijerarhijski višim instancama Veleučilišta kad moraju pitati za savjet, pomoć ili adresirati neku temu.

**Grafikon III.7.1.2. - Pristupanje studenata i nastavnika višim instancama Veleučilišta i kvaliteta komunikacije**



Kao što je vidljivo iz grafikona, i u slučaju vertikalne komunikacije situacija na Veleučilištu vrlo je pozitivno ocjenjena od dvaju ključnih skupina ispitanika – studenata i nastavnika.

## III.7.2. Definiranje organizacijske kulture

<sup>105</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 4- 7

Nakon općenite analize komunikacije i unutarnjih međuljudskih odnosa na Veleučilištu, valja se konkretnije pozabaviti definicijom i razvojem konkretne organizacijske kulture koja bi pogodovala ukupnom razvoju Istarskog veleučilišta.

Jedan od elemenata organizacijske kulture jest i skup tradicija, običaja, potencijalnih rituala i općenito aktivnosti koje su prisutne u životu svih skupina organizacije, a koje bi se mogle smatrati tipičnima ili jedinstvenima za Istarsko veleučilište.

Na to su opcionalno pitanje u slobodnoj formi odgovarali nastavnici i studenti u provedenom anketnom upitniku.

**Tablica III.7.2.1. Odgovori studenata i nastavnika na pitanje „Postoje li neke tradicije, običaji, događaji ili rituali u širem smislu za koje smatrate da su jedinstveni Istarskom veleučilištu?“**

Nastavnici	Studenti
„Ne postoje“ / Nije odgovoreno na pitanje <b>(18)</b>	„Nisam upoznat_a“ / Nije odgovoreno na pitanje <b>(31)</b>
Male grupe, neformalni odnosi, prijateljska atmosfera <b>(2)</b>	Atmosfera i dostupnost profesora zbog manjeg broja studenata <b>(2)</b>

*\*Brojke označavaju broj spominjanja/odabira, a ne nužno broj ispitanika.*

Kao što segmentirani odgovori pokazuju, većina obje skupine ispitanika ili nije odgovorilo na pitanje ili joj takvi elementi naprosto nisu poznati. Tek mali broj tvrdnji dotiče se neformalnosti odnosa, atmosfere, malih radnih/studentskih grupa i sl. Ovaj pronalazak može se protumačiti i kao potencijal za postupno stvaranje „novih tradicija“ na Istarskom veleučilištu, što bi zasigurno u pozitivnom smislu doprinijelo razvoju prepoznatljive i poticajne kulture na Istarskom veleučilištu.

S druge strane, kad je riječ o onom „neopipljivom“, točnije dojamu i percepciji jedinstvene atmosfere na Veleučilištu, studenti i nastavnici dali su sličan *feedback*. Na pitanje osjeti li se na Istarskom veleučilištu prepoznatljiva „vibra“ i atmosfera, nastavnici su odgovorili skupnim prosjekom 3,55, dok su studenti bili nešto pozitivniji te su tvrdnju na Likertovoj skali ocijenili prosjekom 3,84.

U bogatoj organizacijskoj teoriji i dalje je relevantan okvir za analizu organizacijske kulture kojega su još davne 1999. godine unutar svog istraživanja izradili Kim S. Cameron i Robert E. Quinn<sup>106</sup>, a čija analiza je u istraživanju za potrebe ove Strategije primijenjena i na primjeru Istarskog veleučilišta.

Studentima i nastavnicima (među potonjima su bili zastupljeni i članovi Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta) u upitniku je bila prezentirana skica koja opisuje Quinn-Cameron evaluaciju organizacijske kulture. Skica predviđa na 4 vrste organizacijske kulture: klan, hijerarhiju, tržišnu kulturu te tzv. adhokraciju.

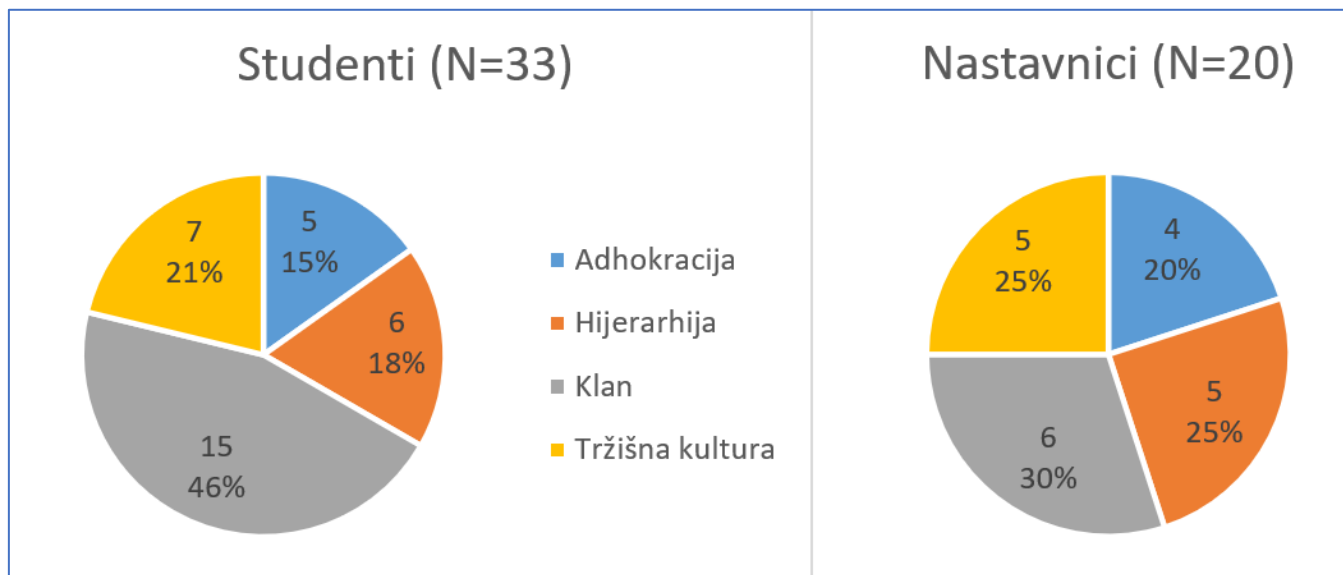
**Slika III.7.2.1. – Skica četiri vrste organizacijske kulture prema modelu Quinn-Cameron 1999**

<sup>106</sup> Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2011



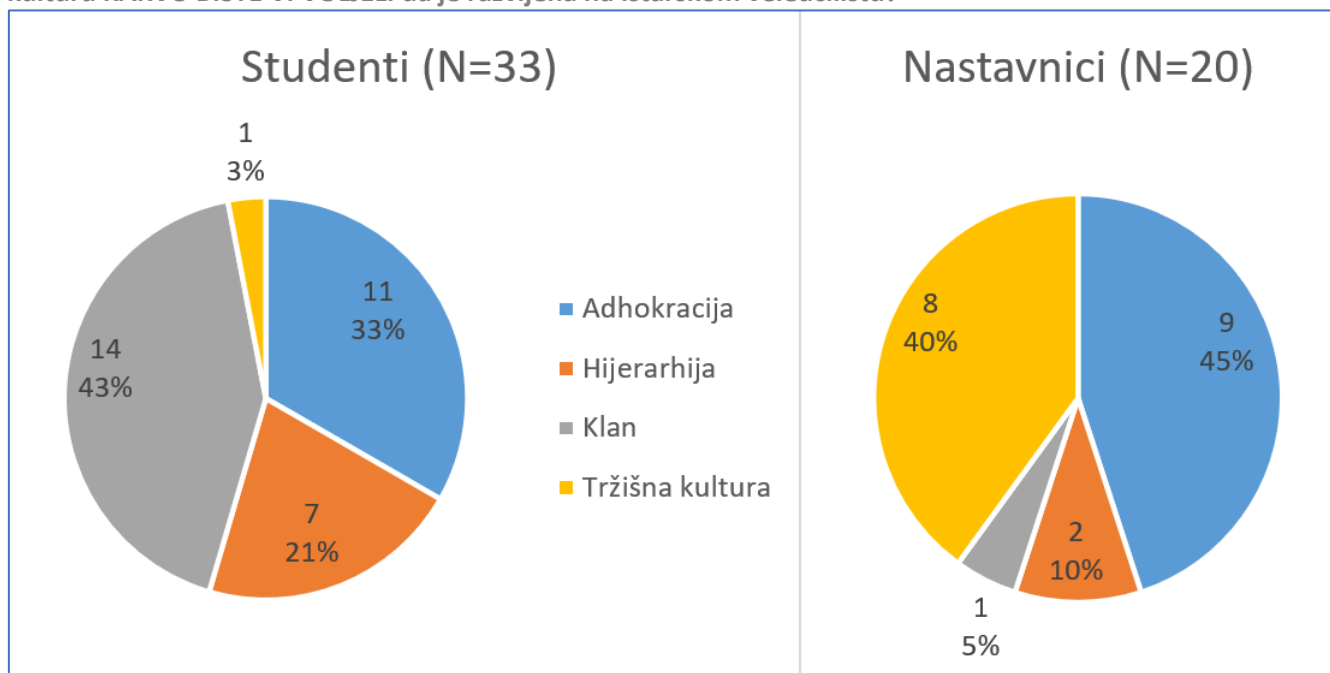
Ispitanici (studenti i nastavnici) najprije su bili zamoljeni da prema skici odrede kvadrant (vrstu kulture) koji sa svojim nazivom, fokusom i navedenim vrijednostima iz njihove perspektive najbliže opisuje postojeću organizacijsku kulturu na Istarskom veleučilištu. Nakon toga, ispitanicima je ponovno prezentirana skica te su upućeni da odaberu onu organizacijsku kulturu kakvu bi željeli imati na Istarskom veleučilištu.

Grafikon III.7.2.1. odgovori studenata i nastavnika na pitanje „Koji kvadrant (vidi Sliku III.7.2.1.) sa svojim navedenim vrijednostima i obrascima ponašanja prema Vašem doživljaju najbliže opisuje POSTOJEĆU organizacijsku kulturu Istarskog veleučilišta?“



Iako su dvije skupine ispitanika na pitanje odgovorile iz različitih veličina uzoraka, očigledna je sličnost u percepciji postojeće organizacijske kulture na Istarskom veleučilištu.

Grafikon III.7.2.2. odgovori studenata i nastavnika na pitanje „Koji kvadrant (vidi Sliku III.7.2.1.) sa svojim navedenim vrijednostima i obrascima ponašanja prema Vašem doživljaju najbliže opisuje organizacijsku kulturu KAKVU BISTE VI VOLJELI da je razvijena na Istarskom veleučilištu?



Za razliku od pitanja o postojećoj kulturi, u slučaju preferirane organizacijske kulture postoje značajnije razlike u preferencijama između nastavnika i studenata, i to najviše vezano za zastupljenost tržišne kulture i kulture klana. Studenti preferiraju minimalno tržišnu kulturu, a mnogo više kulturu klana, dok je kod nastavnika obrnuto.

Kad se rezultati promatraju kumulativno, iako je kultura klana preferiranija od strane studenata, najveći rast između percepcije postojeće i preferirane organizacijske kulture kod obje skupine ispitanika zabilježen je u tzv.



adhokratskoj kulturi. Također, kao što je vidljivo iz donje tablice jedino adhokracija bilježi rast preferencije u slučaju kod obje skupine ispitanika, što znači da bi Veleučilište trebalo razmotriti pristupanje strateškom razvoju kulture adhokracije na Istarskom veleučilištu.

Tablica III.7.2.2. Usporedba rezultata postojećih i preferiranih organizacijskih kultura među studentima i nastavnicima.

KULTURA	Studenti		Nastavnici		Rast/Pad
	Postojeća	Preferirana	Postojeća	Preferirana	
Adhokracija	5	11	4	9	+
Hijerarhija	6	7	5	2	+/-
Klan	15	14	6	1	-
Tržišna kultura	7	1	5	8	-/+

Naposljetku valja naglasiti kako razvoj odabrane organizacijske kulture, iako postepen i dugoročan, ne bi trebao biti prezahtjevan jer je među ispitanicima uočena relativno snažna motivacija koja proizlazi iz same privrženosti Veleučilištu. Naime, izražavajući suglasnost s jednom od tvrdnji u dva različita upitnika („Ponosan sam što sam dio Istarskog veleučilišta“) studenti su je prosječno ocijenili s 4,25, a nastavnici s 4,25. Pod pretpostavkom da navedeni prosjeci dosita komuniciraju dostatnu vjeru u Veleučilište, može se računati s glatkim usvajanjem i razvojem jasne organizacijske kulture za dobrobit čitavog Istarskog sveučilišta.

### III.7.3. Manifestacija organizacijske kulture u praksi

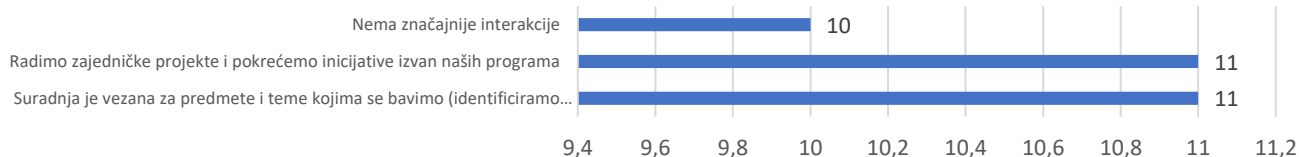
Bez obzira što je aktualna organizacijska kultura na Istarskom veleučilištu spontana i neplanirana, njezina stvarna snaga manifestira se u tematskoj komunikaciji i suradnji između različitih skupina na Veleučilištu. Pritom se ne misli na ton i ugodu u općenitoj međuljudskoj komunikaciji, već na to u kojoj mjeri aktualna kultura potiče na znanstvenu ili (izvan)studijsku interakciju i posljedično tome suradnju.

Kao što donja 3 grafikona prikazuju, znanstvena, istraživačka, strukovna i/ili studijska interakcija između pripadnika različitih programa uglavnom izostaje, izuzev rjeđih suradnji ako je identificiran zajednički interes ili komplementarno područje. Za očekivati je da je studentski timski rad prisutan unutar istog program (zbog čega nije grafiran), no izvanstudijska suradnja između studenata različitih programa nedostaje kao i u slučaju nastavnika.

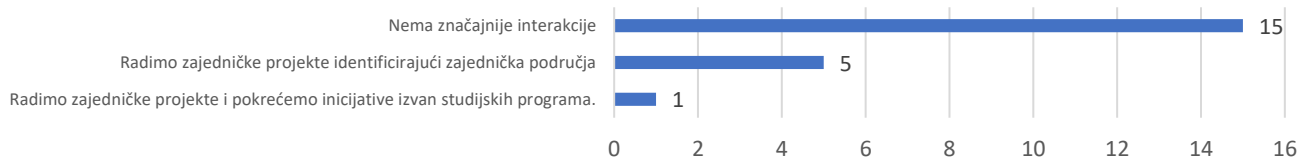
Na mnogim konkurentnim i međunarodnim visokoobrazovnim institucijama upravo je zahvaljujući organizacijskoj kulturi koja njeguje suradnju, multidisciplinarnost i otvorenu komunikaciju prisutna uža interakcija između pripadnika, neovisno o programu. Za očekivati je da će taj fenomen jačati i na Istarskom veleučilištu usporedo s jačanjem organizacijske kulture i zajedništva između skupina.

Grafikon III.7.3.1. Interakcija nastavnika/studenata s kolegama iz istog/različitog stud. programa.

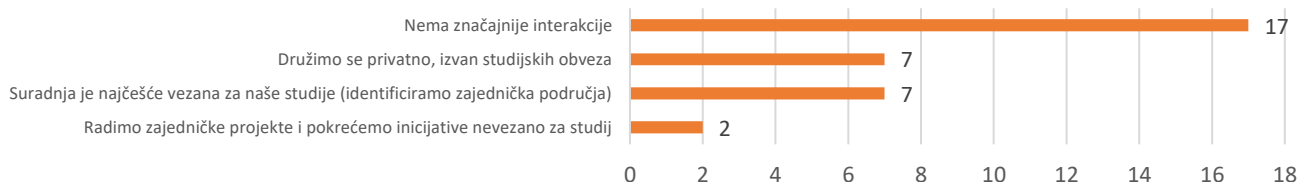
### N: Interakcija kolegama koji podučavaju unutar ISTOG studijskog programa



### N: Interakcija s kolegama s DRUGOG studijskog programa



### S: Interakcija između studenata iz DRUGIH programa



## III.7.4. Uloga studenata, studentskih klubova i Studentskog zbora

Nositelji i oblikovatelji organizacijske kulture Istarskog veleučilišta njegovi su studenti. Svojim izvannastavnim aktivnostima u okrilju i pod pokroviteljstvom Veleučilišta, studenti imaju mogućnost u velikoj mjeri nametnuti poticajnu i ugodnu društvenu klimu.

Sukladno pravilima, studenti su pored aktivnosti u Studentskom zboru slobodni osnivati znanstvene, strukovne, sportske i druge tematske klubove. Ako izuzmemo aktualnu epidemiološku situaciju, studenti će zahvaljujući skorašnjim infrastrukturnim promjenama na raspolaganju imati potrebne fizičke kapacitete. Naime planira se uređenje i opremanje nove zgrade, kantine te prostora za učenje i druženje, čime će se pojačati osjećaj pripadnosti Veleučilištu, olakšati suradnja i općenito poboljšati klima među studentima. Također, studenti trebaju biti svjesni da su za osnivanje studentskih klubova i organizacija predviđena sredstva iz budžeta Veleučilišta, a za realizaciju konkretnih i kvalitetnih studentskih projekata mogu konkurirati za vanjska financiranja.<sup>107</sup>

Važnu ulogu u razvoju i usmjeravanju organizacijske kulture na Veleučilištu ima i Studentski zbor. Kao organizacijski oblik, studentski je zbor zakonski propisan i obvezan dodatak visokoobrazovnoj instituciji. Osim što ima "važnu ulogu u povezivanju studenata, stvaranju osjećaja pripadnosti Veleučilištu te unaprjeđenju cjelovitog iskustva studiranja,"<sup>108</sup> Studentski zbor kao tijelo ima mogućnost prijave na studentske projekte. Na taj način su u prošlosti razvili projekte poput bespilotne letjelice i električnog bicikla, i to uz pomoć sredstava koje su dobili putem Studentskog centra i mentorske podrške od strane Veleučilišta.<sup>109</sup> Stav dekanata Istarskog

<sup>107</sup> Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

<sup>108</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str. 5

<sup>109</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

veleučilišta jest da je prvi korak u jačanju kulture među studentima njihovo uključivanje u popularizaciju znanosti kroz osmišljavanje različitih projekata, za što će studenti imati punu podršku.

<sup>110</sup>

Kad je riječ o podršci vodstva Veleučilišta, studente će se maksimalno podržavati da putem svojih predstavnika aktivno sudjeluju u radu stručnog vijeća, sukreiraju studijske programe i akte te sudjeluju u donošenju odluka na razini veleučilišta. Stav Uprave Istarskog veleučilišta jest da je proaktivnost i angažiranost studenata izuzetno važna za njihov osobni razvoj jer na taj način jačaju „kompetencije timskog rada, vođenja projekata, financijskog upravljanja, prezentacije i dr.“<sup>111</sup>

### III.7.5. Humanitarne aktivnosti kao manifestacija vrijednosti

Na kraju, pored svih studentskih i znanstvenih obveza, podučavanja i učenja, nijedna skupina na Istarskom veleučilištu ne smije zanemariti društvenu važnost volontiranja i humanitarnog rada. Osim značaja i korisnosti za zajednicu (pogotovo ranjive društvene skupine), društveni je aktivizam moćan sastojak u kreiranju i razvoju organizacijske kulture Veleučilišta. Volontiranje, pomaganje, izazivanje pozitivnih društvenih promjena, bez obzira koliko one bile male ili velike, a pod punom podrškom nastavnika i stručnih službi, jačaju osjećaj pripadnosti Veleučilištu, doprinose unutarnoj i vanjskoj društvenoj koheziji te općenito povećavaju radost življenja.

Na Veleučilištu postoji interes za organizaciju humanitarnih aktivnosti i suradnju s organizacijama civilnog društva (OCD-ovi). Veleučilište će rado i kroz vlastite inicijative podržati svaku vrstu studentskog društveno korisnog volontiranja i aktivizma.<sup>112</sup> Isto tako sukreiranje i sudjelovanje u dobrotvornim aktivnostima jasna je manifestacija odabranih organizacijskih vrijednosti veleučilišta, posebno integriteta, proaktivnosti i mentorstva.

---

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Koraca, Daglas. „Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.“ Istarsko veleučilište. Pula, 2020. str 5

<sup>112</sup> Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

# III-C7 CILJ 7

## RAZVOJ POREPOZNATLJIVE I POTICAJNE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Valja se u ovom trenutku podsjetiti da „kultura jede strategiju za doručak“. Bez sustavnog rada na razvoju poticajne i prepoznatljive kulture unutar Istarskog veleučilišta kao organizacije, realizacija mnogih njenih ciljeva bila bi znatno otežanija. Uspostavljanjem i redovitom afirmacijom organizacijske kulture podiže se razina zadovoljstva svih pripadnika Veleučilišta, a samim time pospješuje radna i studijska okolina.

### III-C7.1. PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

#### **Upoznavanje s konceptom adhokracije (engl. Adhocracy<sup>113</sup>) te pretakanje principa u aktivnosti**

Adhokratsku kulturu odlikuje veliki stupanj fleksibilnosti i prilagodljivosti na razini pojedinca i kolektiva, zbog čega je ova vrsta kulture učinkovita za nošenje s teško predvidljivim promjenama tipičnim za VUCA<sup>114</sup> vremena u kojima živimo. Za razliku od stroge hijerarhije, adhokracija je prepoznatljiva po visokoj protočnosti ideja i informacija te visokoj razini vertikalne i horizontalne komunikacijske mobilnosti. Blagotvorno djeluje na timski rad i sve oblike suradnje u skladu s misijom, vizijom i vrijednostima Istarskog veleučilišta.

#### **Aktiviranje Studentskog zbora Istarskog veleučilišta**

Jasnom komunikacijom pogodnosti, karijernih i drugih prilika, obveza i konkretne podrške koju aktivni studenti mogu uživati od strane Veleučilišta, Studentski zbor može se u kratkom roku učiniti aktivnijim.

#### **Razmotriti sustavno uvođenje prakse volontiranja i humanitarnih aktivnosti**

Proaktivno sudjelovanje u aktivnostima dobrotvornog karaktera neizbježno se jača organizacijska kultura i unutarnja kohezija Istarskog veleučilišta, pogotovo jer se takve aktivnosti provode radi viših društvenih ciljeva koji potiču osjećaj ispunjenosti i korisnosti kod sudionika. Preporuča se proaktivno pronalaženje i angažman svih pripadnika Veleučilišta u takvim aktivnostima za kojima u okruženju uvijek postoji potreba, naročito zbog prisustva ranjivih društvenih skupina. Uputno je sudjelovati u onim aktivnostima pri kojima se u najvećoj mogućoj mjeri očituju organizacijske vrijednosti Istarskog veleučilišta.

---

<sup>113</sup> Adhocracy: <https://www.britannica.com/topic/adhocracy>

<sup>114</sup> VUCA = Volatile, Unpredictable, Complex, Ambiguous.

### **Redovito provođenje polugodišnjih anketa o zadovoljstvu rada i studiranja na Veleučilištu**

Pored obveznih evaluacija kolegija i studijskih programa, valja aktivno provoditi ankete o iskustvu studiranja, što sadržajno nadilazi studijsku materiju. Na isti je način uputno pristupiti i svim drugim pripadnicima veleučilišta. Rezultati anketa tvorit će jasnu dijagnostiku i putokaz prema prilikama ili načinima rješavanja problema koji inače ne bi bili otkriveni, a koji bi mogli na razne načine štetiti Veleučilištu.

### **Organizacija redovitih neformalnih druženja svih pripadnika Istarskog veleučilišta**

Realizaciji ove aktivnosti pogoduje činjenica da se planira izgradnja i opremanje studentskih prostorija u zgradi Veleučilišta. Neformalna druženja, zabave i tematske večeri predstavljaju priliku da se studenti i svi ostali dionici međusobno bolje upoznaju, neformalno razgovaraju te jačaju odnose temeljene na povjerenju, zajedničkim interesima i radosti življenja. Organizacijska kultura veleučilišta bila bi znatno ojačana takvom aktivnošću koja je ujedno i prilika da se u praksu uvedu nove tradicije, rituali i običaji koji bi organizacijsku kulturu učinili prepoznatljivom i jedinstvenom za Istarsko veleučilište.

## **III-C7.2. USKLAĐENOST CILJA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA**

Prepoznatljiva i poticajna organizacijska kultura dio je razvoja Istarskog Sveučilišta koji će imati utjecaj na poboljšanje ukupne kvalitete studiranja i rada u ustanovi. Istarsko Veleučilište se pri razradi ovoga cilja vodilo *Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja*<sup>115</sup>, uključivanjem studenata i ostalih dionika u analizu potrebnih promjena organizacijske kulture ustanove.

*Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*<sup>116</sup> daje jasne smjernice visokoobrazovnim ustanovama – uspješna i održiva organizacijska kultura ustanove između ostaloga obuhvaća izgrađen sustav podrške studentima, nastavnom i nenastavnom osoblju. U tu će svrhu Istarsko veleučilište između ostaloga provoditi ankete o zadovoljstvu studiranja i rada te će raditi na jačanju komunikacijske mobilnosti svih dionika u ustanovi. Organizacijska kultura Veleučilišta nastojat će također afirmirati aktiviranjem Studentskog zbora i poticanjem proaktivnog humanitarnog djelovanja u lokalnoj zajednici, a dodatno će se raditi na njezinom osnaživanju kroz poticanje redovitih neformalnih druženja svih dionika, uvođenjem određenih događanja i tradicija.

Jačanje protočnosti ideja i informacija bit će primijenjeno kroz interne procese, ali i u interakciji s vanjskim suradnicima, institucijama, ustanovama, a posebice s poslodavcima koji pružaju stručnu praksu za studente. Time se izravno prati *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine*<sup>117</sup> koja navodi kako je poticanje aktivne i ažurne suradnje znanstveno-istraživačke zajednice s inovativnim gospodarstvom neophodno za stvaranje okružja temeljenog na izvrsnosti.

---

<sup>115</sup> Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja (<https://www.unisb.hr/upload/Standardi-i-smjernice-za-osiguranje-kvalitete-na-europskom-prostoru-visokog-obrazovanja.pdf>)

<sup>116</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

<sup>117</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

(<https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2020/11%20studeni/12%20studenog/Nact%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

# III.8. MEĐUNARODNA MOBILNOST

Budući da živimo u sve globalnijem svijetu, nijedna zemlja, regija, lokalna zajednica, organizacija, pa ni pojedinac nisu izuzeti i izolirani od utjecaja globalnih trendova. Mnogi izazovi s kojima se susreće naše društvo najčešće nisu ograničeni i vezani samo za hrvatsko ili istarsko podneblje, već se, kao i njihova potencijalna rješenja, pojavljuju i drugdje. Jednostavnije rečeno, mnogi naši problemi globalne su naravi, a kako bismo ih učinkovitije rješavali od velike je važnosti imati „globalne vještine“ i međunarodnu perspektivu. Jačanjem međunarodne mobilnosti i različitih oblika razmjena doprinosi se ne samo boljem i inkluzivnijem svijetu, nego i konkurentnosti same visokoobrazovne institucije koja međunarodnim kanalima jača svoju bazu znanja, rješenja i kontakata.

## III.8.1. Međunarodna mobilnost nastavnog i istraživačkog kadra

Unatoč malom uzorku, prema rezultatima istraživanja može se reći kako umjerena većina nastavnog kadra Istarskog veleučilišta (najmanje 60%) ima međunarodnog iskustva u širem smislu, odnosno osobnih iskustava pohađanja neke vrste međunarodne razmjene ili suradnje. Kad je u pitanju razina suradnje Istarskog veleučilišta sa stranim partnerskim institucijama izvan studentskih razmjena, nastavnici je umjereno pozitivno ocjenjuju prosjekom 3,25.

Što se tiče same međunarodne mobilnosti nastavnog kadra u kontekstu poticanja izvrsnosti, proces je djelomično adresiran Pravilnikom o stručnom obrazovanju i usavršavanju te Pravilnikom o nagrađivanju izvrsnosti. Ti dokumenti navode uvjete i procese financiranja istraživačkih aktivnosti iz sredstava Veleučilišta, dok je za međunarodne edukacije, suradnje sa stranim partnerima i druge vrste mobilnosti dostupan program Erasmus za kojeg su sredstva također osigurana.<sup>118</sup> Svakako postoji velik prostor za unaprjeđenje „međunarodne slike“ i jačanje iskustva nastavnog i istraživačkog kadra.

Budući da se na taj način jača i konkurentnost Istarskog veleučilišta kao matične institucije, Upravno vijeće i relevantne službe u narednom će se sedmogodišnjem periodu intenzivnije baviti razvojem međunarodnih partnerstva te omogućavanjem nastavnom kadru da u njima sudjeluje na korist svih uključenih strana.

## III.8.2. Međunarodna mobilnost studenata putem studentskih razmjena

Analizom postojećeg stanja postaje razvidno kako međunarodna mobilnost studenata na Istarskom veleučilištu nije na visokoj razini razvijenosti, što i ne čudi uzimajući u obzir brojne infrastrukturne, administrativne i organizacijske promjene i izazove kojima se Veleučilište moralo posvetiti u vrlo kratkom roku. S druge strane

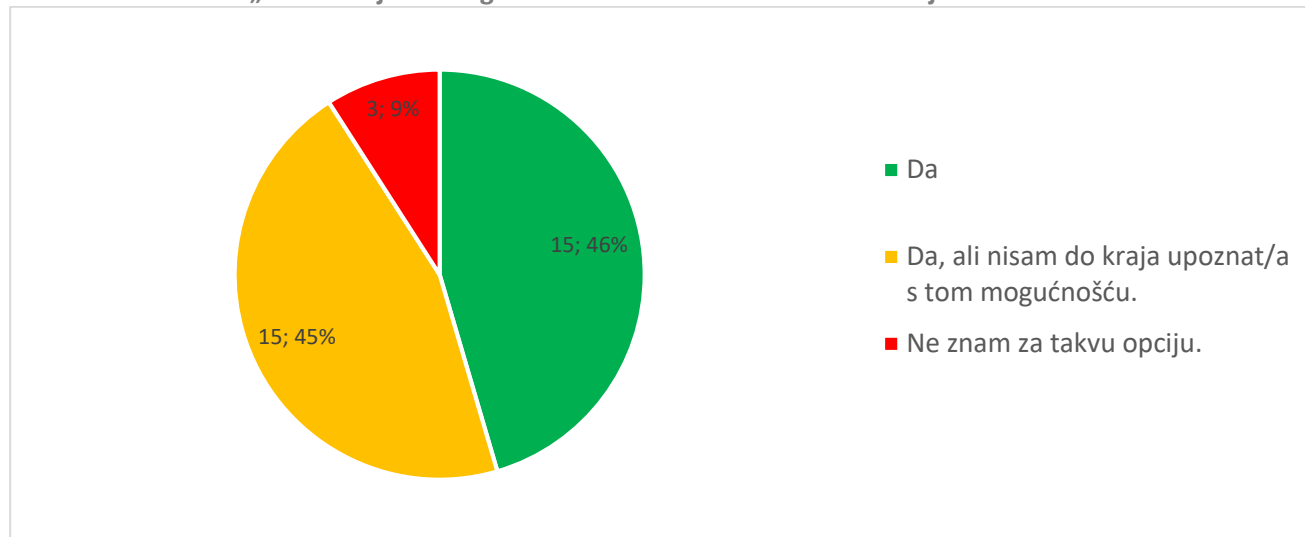
---

<sup>118</sup> Razgovor s prodekanicom za nastavu i studente Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i DD] 15.12.2020.

valja analizirati i stavove studenata te probleme koje komuniciraju vezano za pohađanje studentskih razloga, kako bi se konkretnim rješenjima poboljšalo prakticiranje i konzumiranje potencijala međunarodnih razmjena.

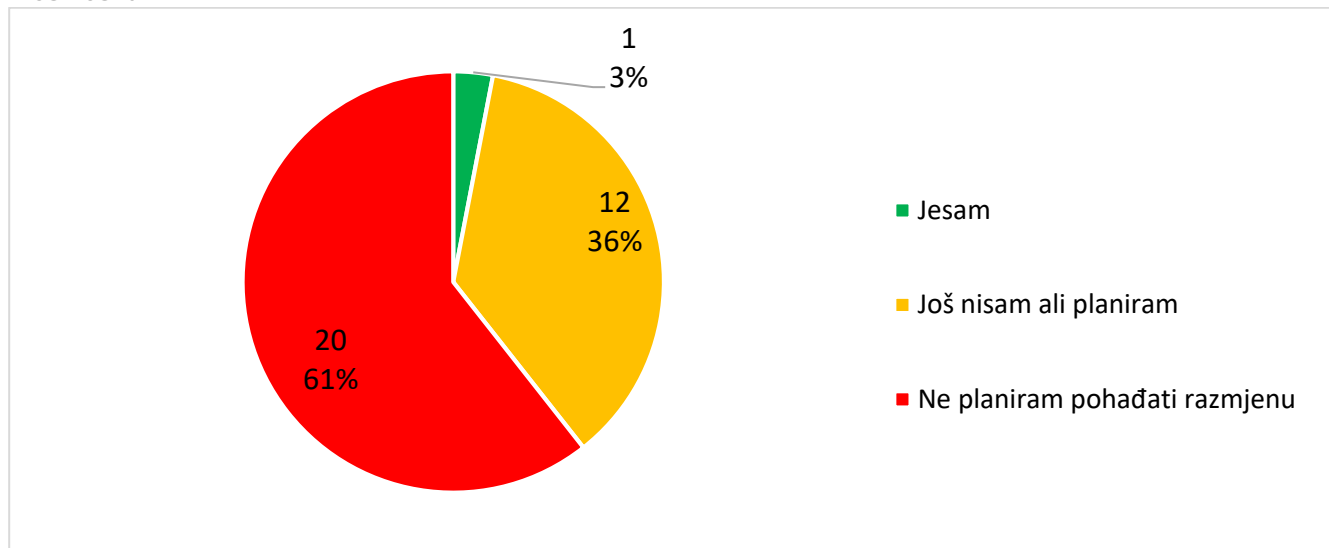
Manjak svijesti i nedostatna informiranost studenata glavni su razlozi za slabiji odaziv i premalo iskorištavanje mogućnosti međunarodnih studentskih razmjena:

Grafikon III.8.2.1. – „Jeste li svjesni mogućnosti odlaska na studentsku razmjenu?“



Nadalje, na uzorku od 33 studenata, većina je kazala kako ne planira pohađati međunarodnu razmjenu, dok manje od trećine planira:

**Grafikon III.8.2.2. Pitanje za studente: Jeste li pohađali međunarodnu studentsku razmjenu putem programa Erasmus+?**



Bližom analizom razloga iza negativnih odluka i neaktivnosti studenata postaje jasno kako se radi o lako rješivim, operativnim manjkavostima. Naime, na pitanje o razlozima zašto ne bi pohađali međunarodnu studentsku razmjenu (uz mogućnost biranja više odgovora), pored onih koje razmjena sigurno ne zanima i onih koji ne vide razloga zašto ne bi sudjelovali, najveći broj zabilježenih tvrdnji svodi se na manjak samopouzdanja i osjećaj nespremnosti te manjak vremena za pripremu prijave, kao što je detaljnije prikazano u tablici:

**Tablica III.8.2. Razlozi za nepohađanje međunarodne studentske razmjene**

RAZLOG	BROJ SPOMINJANJA RAZLOGA
Ne vidim razloga zašto ne bih pohađao razmjenu	12
Ne želim i ne zanima me pohađanje razmjene	11
Nedovoljna informiranost	11
Manjak samopouzdanja i osjećaj nespremnosti naspram nepoznatog okruženja	7
Manjak vremena za pripremu prijave / kašnjenje s prijavom	4
Smatram da mi razmjena ne bi koristila, bio bi to gubitak vremena	1

*\*Brojke označavaju broj spominjanja/odabira, a ne broj ispitanika*

Manjak informiranosti posebno je vidljiv u činjenici da velika većina studenata ne zna nabrojati neke od postojećih međunarodnih partnerskih institucija Istarskog veleučilišta (tvrdnja je ocjenjena niskim prosjekom 1,75), a jedini odgovor u opcionalnom pitanju o dodatnim razmišljanjima i iskustvima vezano za pohađanje međunarodne razmjene bio je kako bi se o tome dalo razmišljati kad bi bilo više informacija.

Kako bi unaprijedilo i osposobilo sustav međunarodnih razmjena, Veleučilište najprije mora sustavno informirati, a potom i potaknuti i mentorirati studente na pohađanje. U tome mogu pomoći i nastavnici od kojih, kako je rečeno ranije, većina ima međunarodnog iskustva. Štoviše, sudeći po odgovorima iz provede ankete, većina nastavnika smatra kako je studentsko pohađanje međunarodnih praksi važno za razvoj Istarskog veleučilišta, dok svoje eventualno poticanje studenata na angažman prosječno ocjenjuju s 3,35.



# III-C8 CILJ 8

## POSTIZANJE VEĆE DVOSMJERNE MEĐUNARODNE MOBILNOSTI I SURADNJE ZAPOSLENIKA I STUDENATA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Bez obzira na nacionalnu i regionalnu pripadnost, Istarsko je veleučilište dio globalnog svijeta i tokova. Kako bi smo u vlastitom dvorištu mogli odgovoriti na sve kompleksnije globalne probleme, moramo imati globalnu perspektivu, a ona se, između ostalog, stječe pohađanjem međunarodnih studentskih i stručnih razmjena.

*„Međunarodna razmjena nije tek jedna godina u životu, već je to čitav život u jednoj godini.“*

*(Nepoznat autor).*

### III-C8.1. PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

#### **Strukturiranje programa studijske razmjene za nastavnike, sukladno postojećim projektima**

Osim studenata korisnici opcija međunarodne mobilnosti trebaju biti i nastavnici, poglavito oni koje odlikuje znanstvena i istraživačka produktivnost i projektna proaktivnost. Preporuča se jasno strukturiranje i nuđenje opcija zainteresiranim nastavnicima koji su ujedno i stalni zaposlenici istarskog veleučilišta, temeljem postojećih europskih i drugih programa znanstvene i strukovne razmjene, tzv. *fellowshipa* i sl. Službe ljudskih resursa, Centra za karijerno savjetovanje i međunarodne službe pri Veleučilištu trebaju pružiti organizacijsku podršku kandidatima u prijavnim procesima.

#### **Poticanje studenata na pohađanje razmjena temeljitim i pravodobnim informiranjem**

Budući da je nedostatna informiranost glavni razlog nepohađanja međunarodnih studentskih razmjena, obavezno je provođenje aktivnosti i događanja u svrhu informiranja i educiranja studenata o mogućnostima pohađanje razmjena kod partnerskih institucija. Ovu aktivnost moguće je provesti kroz organizaciju info dana, individualnim savjetovanjem i mentoriranjem te strukturiranim dijeljenjem iskustava onih studenata koji su uspješno odradili međunarodnu razmjenu, ne bi li se tako što više studenata motiviralo na angažman.

#### **Potpisivanje većeg broja bilateralnih partnerskih sporazuma s visokim učilištima u inozemstvu**

Jednostavno rečeno, većim brojem različitih opcija može se motivirati više sudionika u razmjenama, dok veleučilište istovremeno jača svoju međunarodnu mrežu i utjecaj.

### Privlačenje većeg broja stranih studenata (*incoming* razmjena)

Radi jačanja segmenta dvosmjernosti, važno je privlačiti sve više stranih studenata, poglavito s partnerskih institucija, koji bi izabrali Istarsko veleučilište kao destinaciju za svoju studentsku razmjenu. Pritom je važno nastupati proaktivno te razraditi poticajne kampanje prema ciljnim skupinama.

## III-C8.2. USKLAĐENOST CILJEVA SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA

Povećanje dvosmjerne međunarodne mobilnosti i suradnje zaposlenika i studenata Istarskog veleučilišta definirano je kao drugi cilj ove Strategije, a važnost navedenoga spominje se u najbitnijim strateškim dokumentima relevantnim za razvoj i rad visokih učilišta u RH.

Sukladno smjernicama *Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije*<sup>119</sup>, Istarsko veleučilište u idućih 10 godina planira:

- ⇒ organizirano poticati studente i nastavnike na mobilnost i boravak na priznatim inozemnim visokim učilištima
- ⇒ unaprijediti procese vezane za organizaciju mobilnosti studenata i nastavnika
- ⇒ povećati broj studija/kolegija na stranim jezicima u svrhu većeg privlačenja stranih studenata
- ⇒ unaprijediti procese vezano za valorizaciju mobilnosti nastavnika
- ⇒ povećati važnost mobilnosti nastavnika na eminentnim inozemnim visokim učilištima ili znanstvenim institutima kao kriterija pri daljnjem napredovanju u zvanju
- ⇒ osnažiti kapacitete ureda za međunarodnu suradnju

Ovaj cilj relevantan je također u odnosu na *Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022.*<sup>120</sup>, koji potiče povećanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i nastavnika, korištenje programa EU i ostalih međunarodnih programa za unaprjeđenje kvalitete i inovacijskog potencijala sustava visokog obrazovanja, te uključivanje u međunarodne istraživačke i inovacijske projekte. Internacionalizacija visokog obrazovanja kroz provedbu aktualnih europskih politika i primjenu suvremenih alata spominje se također kao strateški cilj u *Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine.*<sup>121</sup>

Istarsko veleučilište također će poticati, sukladno *Strategiji pametne specijalizacije*<sup>122</sup>, izvrsnost svojih nastavnika u istraživanju na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Bit će aktivno uključeno u suradnju s hrvatskim i stranim znanstvenim organizacijama te subjektima iz poslovnog sektora. S time u vezi, poticati će pokretanje i realizaciju zajedničkih projekata čiji će ishodi biti relevantni za znanost, gospodarstvo i društvo. Jačanje transnacionalne suradnje između pružatelja usluga obrazovanja i osposobljavanja i drugih zainteresiranih strana, definirano je kao jedan od ciljeva *Uredbe o uspostavi programa Erasmus+ (2021. – 2027.)*.<sup>123</sup>

<sup>119</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije

(<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

<sup>120</sup> Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022

(<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/PristupInformacijama/Strateski/Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>)

<sup>121</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

(<https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2020/11%20studenog/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>122</sup> Strategija pametne specijalizacije (<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>)

<sup>123</sup> Uredba (EU) br. 1288/2013 Europskog Parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2013. o uspostavi programa „Erasmus+“ : programa Unije za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport i stavljanju izvan snage odluka br. 1719/2006/EZ, 1720/2006/EZ i 1298/2008/EZ Tekst značajan za EGP (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1288>)

Što se tiče izbora financiranja ovih aktivnosti, Istarsko veleučilište aktivno će raditi na korištenju dostupnih nacionalnih i međunarodnih fondova. Na nacionalnoj razini nastojat će se iskoristiti posebice sredstva iz Europskog socijalnog fonda, namijenjena za odlaznu mobilnost studenata u tehničkim, biomedicinskim, biotehničkim i prirodnim (STEM) područjima, te u informatičko-komunikacijskom području i drugim prioritetnim područjima. Na međunarodnoj razini, osim programa Erasmus+, u svrhu povećanja broja mobilnosti i istraživačkih projekata *Strategija Europa 2020*.<sup>124</sup> kod visokih učilišta potiče korištenje programa Erasmus Mundus, Tempus i Marie Curie.

---

<sup>124</sup> Strategija Europa 2020. (<https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>)

# III.9. PREPOZNATLJIVOST ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Najtočnija ali i najbrutalnija definicija brenda koja se često čuje na tržištu krije se u poznatoj i redovito citiranoj rečenici Jeffa Bezosa, osnivača Amazona: „Vaš je brend ono što ljudi o Vama kažu kad niste u prostoriji.“

Ova se rečenica obično koristi kad se priča o osobnom brendu, no isto se može primijeniti na čitave organizacije – pogotovo obrazovne – čije poslovanje i konkurentnost u mnogočemu ovise o percepciji i ugledu koje ta organizacija uživa među ciljnim skupinama. Branding je proces stvaranja željene percepcije, odnosno željene prepoznatljivosti. Kako bi se postigla onakva prepoznatljivost u javnosti i među ciljnim skupinama kakvu Istarsko veleučilište želi, potrebno je odvažiti se na dugotrajan i zahtjevan proces brandinga koji započinje s obaveznom „organizacijskom introspekcijom“ koji može uključivati i često neugodne signale i interpretacije iz okruženja.

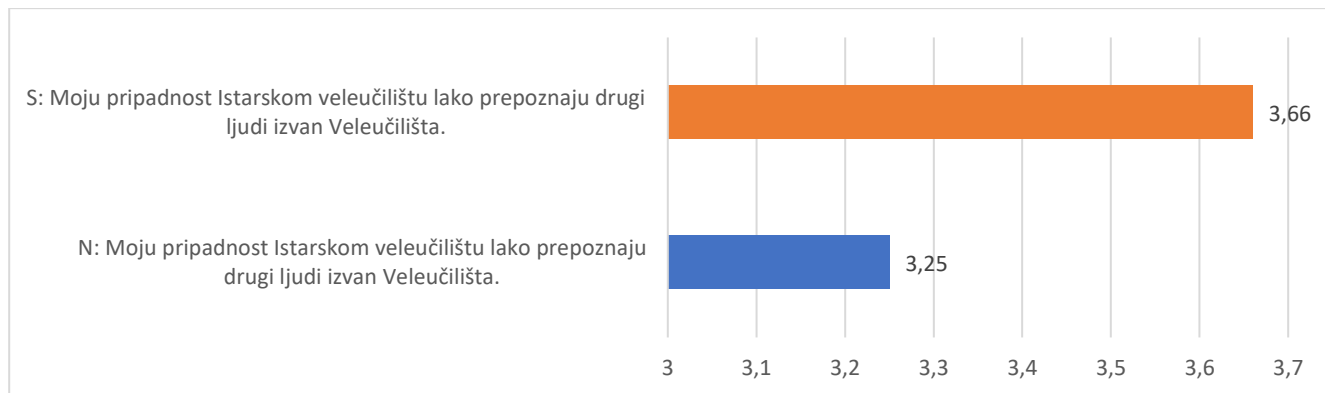
Na samom kraju ove Strategije, kad je riječ o prepoznatljivosti Istarskog veleučilišta, ona se mora naslanjati i biti vođena realizacijom organizacijske misije, vizije i vrijednosti Veleučilišta, kako je navedeno na početku dokumenta. Budući da svojim postupanjima, aktivnostima, projektima i zadaćama Istarsko veleučilište neizbježno šalje javnosti poruku o samom sebi, važno je sadržajno i stilski komunicirati u skladu s artikuliranom misijom, vizijom i vrijednostima.

## III.9.1. Vidljivost, percepcija i javno mnijenje

Prilikom razmatranja razine ugleda kojeg Istarsko Istarskog veleučilište uživa u javnosti ili među ciljnim skupinama, ne smije se zaboraviti ono najvažnije, a to je da Veleučilište prije svega čine njegovi ljudi te da su upravo oni glavni „ambasadori“ brenda i prepoznatljivosti Veleučilišta. Bez obzira koliko se to činilo (ne)poštenim ili (ne)legitimnim, percepcija ustanove najčešće ovisi o percepciji koju ciljne skupine imaju prema njenim ljudima, pa i ograničenom broju pojedinaca na temelju čijih radnji se često generalizira i gradi dojam koji ne odgovara nužno istini.

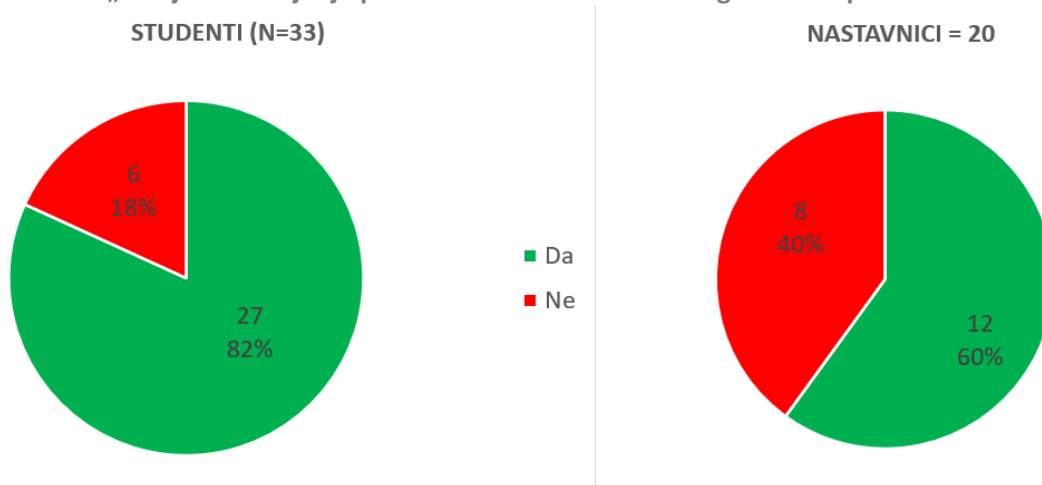
Stoga je važan dio izgradnje vidljivosti izgradnja ljudi, što je detaljnije adresirano u Cilju 3 – Razvoj nastavnog i stručnog kadra No kad je riječ o ljudima Veleučilišta - poglavito studentima i nastavnicima kao ambasadorima - i jedni i drugi ocijenili su mjeru u kojoj ljudi iz okruženja prepoznaju njihovu pripadnost Istarskom veleučilištu. Kao što je bilo za očekivati studenti svoju prepoznatljivost pripadnosti Veleučilištu prosječno nešto jače ocjenjuju, najvjerojatnije zbog frekventnije lokalne mobilnosti i veće prisutnosti u više različitih društvenih krugova:

Grafikon III.9.1.1. Ocjena studenata i nastavnika o razini njihove prepoznatljivosti kao pripadnika Veleučilišta



Što se tiče slike Istarskog veleučilišta u javnom prostoru, obje ključne skupine ispitanika smatraju kako je ona uglavnom pozitivna, iako, mora se primijetiti, nastavnici su osjetno pesimističniji po tom pitanju. Naime, za razliku od svega 18% studentskog uzorka koji smatra da javno mnijenje prema Veleučilištu nije pozitivno, među nastavnicima ih je 40%:

Grafikon III.9.1.2. – „Je li javno mnijenje prema Istarskom veleučilištu generalno pozitivno?“



Odgovaranje na anketna pitanja napismeno i u slobodnoj formi omogućuje dublju analizu percepcija i sentimenata među skupinama ispitanika kad je riječ od brendu Istarskog veleučilišta. Studenti i nastavnici bili su zamoljeni opisati koja pozitivna te koja negativna razmišljanja ili komentare o Istarskom veleučilištu najčešće čuju. Obje skupine komentara segmentirane su za obje skupine ispitanika. Osim glavnine ispitanika koji su jednostavno napisali kako takvih komentara nema ili nisu odgovorili na pitanje, drugi odgovori segmentirani su prema temama na koje su se osvrnuli, a među negativnima prednjači utjecaj politike te događanja iz vremena bivše ustanove, kao i često zastupljeno mišljenje kako su veleučilišta (naročito privatna) slabije kvalitete. Više detalja o obje grupe komentara iz perspektive nastavnika i studenata dostupno je u donjoj tablici.

Tablica III.9.1.1. - Prema Vašim saznanjima ili osobnom iskustvu, koja NEGATIVNA/POZITIVNA mišljenja ili komentare na račun Istarskog veleučilišta i njegovih studenata najčešće čujete?

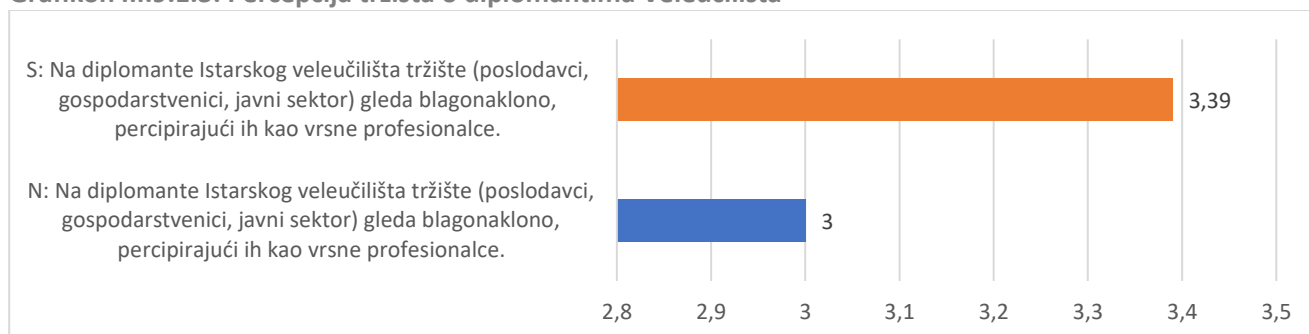
SAŽETAK		Studenti	Nastavnici
NEGATIVNO	Ne čujem negativne komentare / Nije odgovoreno na pitanje	18	10
	Utjecaj politike i događanja vezana za bivšu ustanovu	4	8
	Kvaliteta studija	9	4

	Tehničke manjkavosti i manjak nastavnika	2	/
POZITIVNO	Ne čujem pozitivne komentare / Nije odgovoreno na pitanje	18	11
	Studij i karijera	4	5
	Iskustvo studiranja	3	3
	Dobri nastavnici	6	/
	Restrukturiranje	/	1
	Neprecizirani i općeniti pozitivni komentari	4	/

\*Brojke predstavljaju broj tvrdnji, ne i ispitanika.

Iako su ambasadori cijelo vrijeme, ta se neformalna (i često neizabrana) uloga najjače manifestira kad studenti postanu diplomanti i otisnu se na tržište rada. Upravo se na tržištu rada najbolje stječe dojam nečijih profesionalnih vrijednosti i nečije kompetentnosti, čiji trag nerijetko vodi do visokoobrazovne ustanove koju je osoba završila. S tim u vezi, indikativna je suzdržanost i srednji prosjek kojim su nastavnici i studenti ocijenili istinitost tvrdnje kako „Na diplomante Istarskog veleučilišta tržište (poslodavci, gospodarstvenici, javni sektor) gleda blagonaklono, percipirajući ih kao vrsne profesionalce.“:

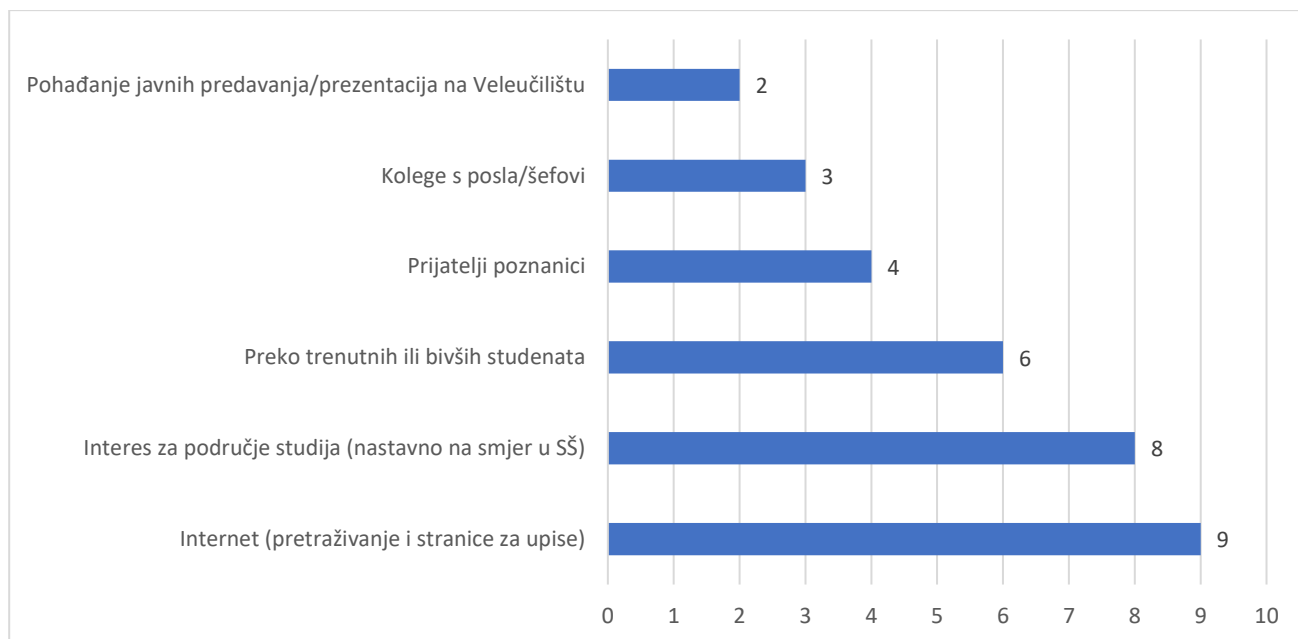
Grafikon III.9.1.3. Percepcija tržišta o diplomantima Veleučilišta



Na kraju, kako bi se moglo usmjeriti aktivnosti za jačanje prepoznatljivosti Istarskog veleučilišta, važno je znati kako ga vide njegove dvije najvažnije skupine. Kad su u pitanju očekivanja i jesu li ona ispunjena akademskim, studijskim ili predavačkim boravkom na Veleučilištu, obje skupine Istarsko su veleučilište na svojim Likertovim skalama prosječno ocijenile umjereno pozitivno (nastavnici 3,9; studenti 3,6), što tvori solidan temelj za nadogradnju i daljnje promišljanje brenda.

A što se tiče temeljne vidljivosti, segmentirani odgovori studenata na pitanje sjećaju li se kako su prvi put čuli za Istarsko veleučilište pokazuju da su komunikacijski kanali dosita raznovrsni. Iako prednjači internetsko pretraživanje, taj način zasebno tvori manje od trećine ukupnog broja tvrdnji. Gotovo polovica je na Istarsko veleučilište dospjela zahvaljujući nekoj vrsti preporuke:

Grafikon III.9.1.4. Kako ste prvi put čuli za Istarsko veleučilište?



*\*Brojke označavaju broj spominjanja/odabira, a ne nužno broj ispitanika*

# III-C9 CILJ 9

## JAČANJE BRENDI I PREPOZNTALJIVOSTI ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

Kako bi se svi prethodno navedeni ciljevi mogli uspješnije provesti, na samom kraju važno je osvjestiti pojam prepoznatljivosti Istarskog veleučilišta. Naime upravo se na temelju razvijene prepoznatljivosti i brenda pojedinci, organizacije i tvrtke odlučuju na različite oblike suradnje s Veleučilištem. Provođenjem dolje navedenih aktivnosti poboljšat će se slika Istarskog veleučilišta među ciljnim skupinama zbog kojih ustanova i egzistira.

### III-C9.1. PREDLOŽENE AKTIVNOSTI ZA OSTVARENJE CILJA

#### **Redovito analiziranje javnog mnijenja o Istarskom veleučilištu**

Na raspoložive i legitimne načine važno je najmanje dva godišnje provesti analizu stanja brenda i percepcije Istarskog veleučilišta u javnosti, posebno među ciljnim skupinama. Na taj će se način lakše uočiti komunikacijska područja i teme na kojima treba poraditi radi održavanja ugleda na razini koja jamči poslovnu, obrazovnu i znanstvenu održivost Veleučilišta.

#### **Razmotriti uvođenje mjerenja društvenog utjecaja putem tzv. SROI procjene**

SROI je akronim za engleski termin *Social Return on Investment*, u prijevodu društveni povrat na uloženo, koji se često koristi radi mjerenja utjecaja društvenih poduzeća. Osim dijagnostike i samoanalize, rezultati mjerenja društvenog utjecaja mogu poslužiti za kreiranje snažnog seta legitimnih i istinitih poruka prema ciljnim javnostima, u svrhu jačanja vidljivosti i privlačenja studenata, klijenata i drugih korisnika.

#### **Razvoj digitalnih komunikacijskih i marketinških kanala, s naglaskom na *content marketing***

Kanali Veleučilišta na društvenim mrežama moraju biti dobro posjećeni, interaktivni te obilovati tzv. *engagementom* i aktivnom virtualnom zajednicom. U ovom slučaju ključno je da Istarsko veleučilište stekne sposobnost stvaranja vlastitog sadržaja. Također je važno da velik dio tog sadržaja ne bude strogo reklamne i promotivne naravi, već da bude edukativan i koristan konzumentima. Uputno je da se na interaktivan, atraktivan i razumljiv način online zajednicu i ciljne skupine informira o inovacijama, projektima, događanjima, novim spoznajama i otkrićima u znanosti i tehnici te da spomenuti komunikacijski kanali ujedno služe predstavljanju uspješnih priča i ljudi s Istarskog veleučilišta radi oblikovanja i jačanja brenda ustanove.



## III-C9.2. USKLAĐENOST SA STRATEŠKIM DOKUMENTIMA

Jačanjem brenda i prepoznatljivosti Istarskog veleučilišta kao organizacije koja je u skladu sa suvremenim europskim trendovima kroz unaprjeđenje dostupnosti kvalitetnog visokog obrazovanja, relevantnog u odnosu na tržište rada i društvo izravno se utječe na prioritete Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine<sup>125</sup>. Povezivanjem s realnim sektorom i opremanje suvremenom tehnologijom Istarsko veleučilište brendira se kao suvremena institucija visokog obrazovanja koja osigurava izvrsnost u nastavi i ravnopravan položaj u europskom visokoobrazovnom prostoru.

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>126</sup> navodi da će skrb za razvoj kulture kvalitete preuzet institucije visokog obrazovanja u okviru svoje autonomije, nastojeći uspostaviti optimalnu ravnotežu između autonomije i odgovornosti. Visoka učilišta razvit će institucionalne strategije kao jedan od uvjeta u procesima osiguravanja kvalitete i procesima akreditacije. Izradom ove strategije u kojoj je naglasak na akademske vrijednosti i usklađenost postupaka osiguravanja kvalitete sa strateškim ciljevima izravno se utječe na jačanje brenda i pozicioniranje Istarskog veleučilišta.

Ministarstva znanosti i obrazovanja<sup>127</sup> u svojem strateškom planu navodi da Hrvatski obrazovni sustav pokazuje slabosti u biotehničkom, tehničkom, biomedicinskom i prirodnom području znanosti te informacijsko-komunikacijskim tehnologijama te da će veće ulaganje u obrazovanje u STEM područjima pridonijet većoj konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, Istarsko veleučilište razvojem novih programa koji se baziraju na STEM područjima te ulaganjem u novih suvremenu opremu i intenzivnu suradnju sa realnim sektorom jača svoju prepoznatljivost kao organizacija koja utječe na konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i realizaciju „pametnog rasta“ temeljenog na inovacijama.

Provedbom svojih aktivnosti u području međunarodne suradnje i internacionalizacije istraživačke djelatnosti Istarsko veleučilište izravno utječe na unaprjeđenje pozicije hrvatskog gospodarstva i uključivanje u globalne lance vrijednosti<sup>128</sup> te samim time na jačanje svojeg brenda i prepoznatljivosti kao organizacija koja strateški pristupa u svojem poslovanju uz visoku razinu transparentnosti kroz redovno objavljivanje ažurnih, nepristranih i objektivnih informacija (i kvalitativne i kvantitativne) o svojim programima i kvalifikacijama.

---

<sup>125</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (<https://vlada.gov.hr/UserDocImages/Vijesti/2020/11%20studeni/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>)

<sup>126</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (<https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>)

<sup>127</sup> Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022 (<https://mzo.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022...pdf>)

<sup>128</sup> Strategija pametne specijalizacije (<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>)

# OSIGURAVANJE KVALITETE

Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja nastale su s ciljem uspostavljanja općeprihvaćenog skupa osnovnih vrijednosti, očekivanja i dobre prakse za osiguravanje kvalitete od strane ustanova i agencija na cijelom Europskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA).

Uspostavljene su tri razine standarda i smjernica i to:

- ⇒ Standardi za unutarnje osiguravanje kvalitete,
- ⇒ Standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete i
- ⇒ Standardi za agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete

Za pridržavanje standarda i smjernica sustava za unutarnje osiguravanje kvalitete Istarsko Veleučilište izradilo je dokument - **Politika kvalitete**, koji je službeno usvojen i javno dostupan na web stranicama Veleučilišta. Dokument Politika kvalitete definira opredjeljenje Veleučilišta za implementaciju, razvoj i neprekidno unapređivanje sustava osiguranja kvalitete te navodi kao dužnost i obavezu svih djelatnika upoznavanje, trajno provođenje i unapređivanje kvalitete svoje djelatnosti.

Osiguravanje kvalitete i uspješnost izvedbe nastave na Veleučilištu zauzima središnju poziciju jer je jedino prihvaćanjem visoke kvalitete kao modela rada moguće dugoročno osigurati prosperitet Veleučilišta. Interni sustav osiguranja kvalitete koji je razvijen unutar Veleučilišta jasan je, dokumentiran i transparentan te sveobuhvatno pokriva sve aspekte rada. Njime su obuhvaćeni interesi unutarnjih i vanjskih dionika.

Sustav kvalitete uključuje unutarnje dionike (studenti, nastavnici, administrativno i tehničko osoblje) te vanjske dionike (druge razine sustava obrazovanja, gospodarstvo, lokalna uprava i samouprava, državna uprava, kultura, zdravstvo i druge institucije) i ostale relevantne korisnike osiguravajući im jasne funkcije i utjecaj na sve procese koji se na Veleučilištu odvijaju.

U nastavku je naveden pregled standarda za unutarnje osiguravanje kvalitete te pripadajuća dokumentacija koju je Istarsko veleučilište izradilo kako bi zadovoljilo pojedine standarde. Standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete i standardi za agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete ne spadaju u nadležnosti Istarskog Veleučilišta te stoga nisu obuhvaćeni ovim poglavljem.

# 1. Politika kvalitete i postupci za osiguravanje kvalitete

Visoka učilišta trebala bi imati politiku kvalitete i popratne postupke za osiguravanje kvalitete i standarda svojih programa i kvalifikacija.

Temeljni dokumenti kojima je definirano ustrojstvo sustava upravljanja kvalitetom na Veleučilištu su:

- ⇒ Pravilnik sustava kvalitete studija Istarskog veleučilišta
- ⇒ Priručnik za kvalitetu
- ⇒ Pravilnik o unutarnjoj prosudbi osiguravanja kvalitete i funkcioniranja sustava kvalitete
- ⇒ Procedure sustava osiguranja kvalitete

Istarsko Veleučilište je također donijelo dokument **pravilnik sustava kvalitete studija Istarskog Veleučilišta** koji definira područja vrednovanja sustava kvalitete i kojemu je definirano kako je temeljno tijelo sustava kvalitete studija **Odbor za kvalitetu Veleučilišta** koje se imenuje odlukom Stručnog vijeća Veleučilišta.

## 1.1. Odbor za kvalitetu Veleučilišta

Temeljno tijelo Sustava osiguravanje kvalitete na Veleučilištu je Odbor za kvalitetu Veleučilišta. Odbor za kvalitetu djeluje samostalno i dijeli odgovornost za osiguravanje i unaprjeđenje kvalitete u svim područjima djelovanja Veleučilišta zajedno sa Stručnim i Upravnim vijećem koji su također zaduženi za promicanje kvalitete unutar okvira svog djelovanja.

Odbor za kvalitetu osigurava djelotvornost postupka unaprjeđenja kvalitete i nadzire učinkovitost provedbe internih mehanizama za osiguravanje i unaprjeđenje kvalitete Veleučilišta. Bitna je i njegova uloga pokretača promjena, inovacija i prijedloga koji doprinose unaprjeđivanju kvalitete.

Dvaput godišnje, po završetku zimskog i ljetnog semestra, na inicijativu Odbora održava se tematska sjednica Stručnog vijeća koja se bavi pitanjima ocjene kvalitete rada visokog učilišta i studijskih programa.

Odbor najmanje jednom godišnje podnosi Stručnom vijeću izvješće o svom radu te o realizaciji strategije i akcijskog plana o kojima se raspravlja na drugoj tematskoj sjednici Stručnog vijeća koja se bavi pitanjima kvalitete.

## 2. Odobrenje, praćenje i periodične provjere programa i kvalifikacija

Visoka učilišta trebala bi imati formalne mehanizme za odobrenje, periodične provjere i praćenje svojih programa i kvalifikacija.

Istarsko Veleučilište je navedeni standard obuhvatilo u dokumentu **Priručnik za kvalitetu** u poglavljima izrada i odobravanje programa i kontinuirano praćenje i periodička revizija programa. Veleučilište je također donijelo **pravilnik o postupku izmjena i dopuna odobrenih studijskih programa**.

## 3. Ocjenjivanje studenata

Studente bi trebalo ocjenjivati prema objavljenim kriterijima, pravilima i procedurama koje valja dosljedno primjenjivati.

Istarsko Veleučilište je navedeni standard obuhvatilo u dokumentu **Priručnik za kvalitetu** u poglavlju Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta. Veleučilište je također donijelo **pravilnik o nagrađivanju studenata**.

## 4. Osiguravanje kvalitete nastavnika

Visoka bi učilišta trebala imati metode za provjeru kvalificiranosti i stručnosti nastavnog osoblja. Te bi metode trebale biti dostupne onima koji obavljaju vanjske preglede.

Istarsko Veleučilište je navedeni standard obuhvatilo u dokumentu **Priručnik za kvalitetu** u poglavlju Nastavno osoblje. Ostali dokumenti koji obuhvaćaju navedeni standard jesu **Pravilnik o evaluaciji kvalitete izvedbe nastavnog procesa** koji između ostaloga definira i metodologija provedbe studentske ankete te **Pravilnik o evaluaciji kvaliteta rada zaposlenika u stručnim službama**.

## 5. Obrazovni resursi i pomoć studentima

Visoka učilišta trebaju osigurati prikladne i potrebne obrazovne resurse za svaki ponuđeni program.

Istarsko Veleučilište je navedeni standard obuhvatilo u dokumentu **Priručnik za kvalitetu** u poglavlju Resursi za učenje i podrška studentima.

## 6. Informacijski sustavi

Visoka učilišta trebaju prikupljati, analizirati i koristiti relevantne informacije radi djelotvornog upravljanja svojim studijskim programima i drugim aktivnostima.

Istarsko Veleučilište je navedeni standard obuhvatilo u dokumentu **Priručnik za kvalitetu** u poglavlju Upravljanje informacijama.

## 7. Informiranje javnosti:

Visoka učilišta trebaju redovito objavljivati ažurne, nepristrane i objektivne informacije (i kvalitativne i kvantitativne) o svojim programima i kvalifikacijama

Istarsko Veleučilište je za zadovoljenje navedenog standarda donijelo i javno objavilo dokument **Pravo na pristup informacijama**. Navedeni standard je obuhvaćen u dokumentu **Priručnik za kvalitetu** u poglavlju Informiranje javnosti.

## 8. Dodatna područja vrednovanja Sustava kvalitete studija

U pravilniku sustava kvalitete studija Veleučilište je također navelo područja vrednovanja koja nisu obuhvaćena Standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja a koja je Veleučilište prepoznalo kao značajna područja za osiguranje unapređenja kvalitete svoje djelatnosti. Dodatna područja su:

- ⇒ međunarodna suradnja,
- ⇒ suradnja s gospodarstvom i okruženjem,
- ⇒ stručna i znanstveno-istraživačka aktivnost i
- ⇒ ostale aktivnosti vezane uz djelatnosti Veleučilišta

### Unutarnja prosudba sustava osiguranja kvalitete

Unutarnja prosudba sustava osiguranja kvalitete provodi se prema kriterijima koje je izradila Agencija za znanost i visoko obrazovanje za vanjsko vrednovanje.

Unutarnju prosudbu vrši Povjerenstvo za unutarnju prosudbu, temeljem odluke dekana.

Na osnovu dostavljenog Izvješća o provedenoj unutarnjoj prosudbi Odbor za kvalitetu predlaže dekane plan aktivnosti za otklanjanje nesuglasnosti i poboljšanja u sustavu kvalitete.

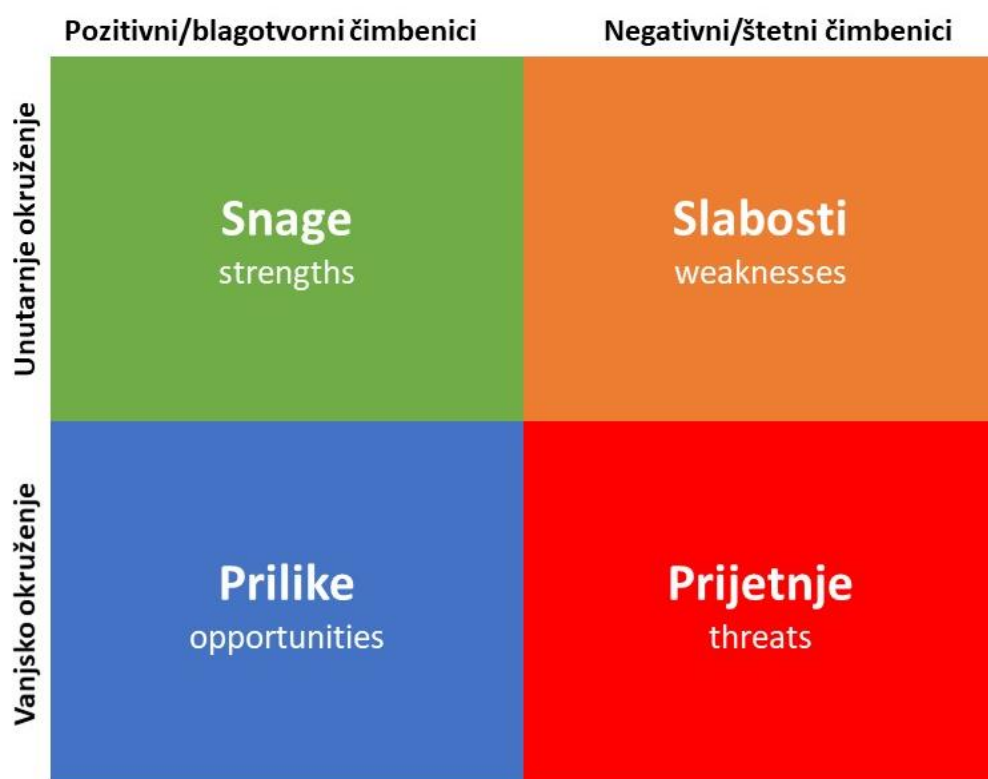
Temeljni segmenti unutarnje prosudba jesu:

- ⇒ Analiza dokumentacije Veleučilišta
- ⇒ Audit nastave, laboratorija, knjižnice, studentske referade i administrativnog osoblja
- ⇒ Analiza provedenih evaluacija (evaluacija nastave, evaluacija stručne prakse, međunarodne suradnje i rada administrativnog osoblja i ostale analize relevantnih evaluacija)

# SWOT ANALIZA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

SWOT analiza podrazumijeva okvir kojim se analizira stanje organizacije kroz sagledavanje njenih strateških elemenata: snaga, slabosti, prilika i prijetnji (engl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). SWOT analiza služi kako bi se dodatno razjasnio i odabrao strateški smjer razvoja organizacije te lakše donosile ključne odluke. Osim podjele spomenutih elemenata na blagotvorne i štetne po organizaciju, iste se klasificira i prema tome pripadaju li vanjskom ili unutarnjem okruženju, ovisno o tome je li strateški element izvan izravne kontrole organizacije ili ga organizacija svojim postupanjima sama kreira i može na njega utjecati. Primjerice, snage i slabosti organizacije dio su unutarnjeg okruženja, dok su prilike i prijetnje definirani utjecajem vanjskih čimbenika te poput snaga i slabosti mogu biti blagotvorni i pozitivni, odnosno štetni i negativni za organizaciju.

Slika V.1. – matrični prikaz pozitivnih i negativnih SWOT elemenata u kontekstu njihove pripadnosti vanjskom ili unutarnjem okruženju



Temeljem prethodno razrađenih analiza, rezultata, ciljeva i aktivnosti navedenih u ovoj Strategiji, donosi se SWOT analiza Istarskog veleučilišta. Stavke su organizirane u elemente ovisno o utjecaju na Veleučilište, a predstavljaju sažetke pronalazaka i zapažanja proizašlih iz istraživanja i pisanja Strategije. Stavke zbog količine sadržaja nisu vizualno posložene u tablicu, već su navedene kao natuknice u odgovarajućim listama.

**NAPOMENA:** Ova SWOT analiza odražava sažetak stanja početkom 2021. godine kada je Strategija usvojena. Promjene u sadržaju elemenata očekivane su i poželjne, konkretno dodatno jačanje snaga, smanjivanje slabosti, iskorištavanje prilika te izbjegavanje i/ili pozicioniranje naspram potencijalnih prijetnji i rizika iz okruženja.

## SNAGE (*Strengths*) – Pozitivne stavke unutarnjeg okruženja

- ⇒ prilagođenost studentima u provođenju nastave i radu stručnih službi;
- ⇒ naglasak na usvajanju, podučavanju i prenošenju praktičnih i tržišno-relevantnih znanja
- ⇒ naglasak na radu u manjim grupama;
- ⇒ velika zainteresiranost i strast većine studenata prema tematici studijskog programa kojeg pohađaju;
- ⇒ većini postojećih studenata Istarsko veleučilište bilo je prvi izbor pri upisu/odabiru studija;
- ⇒ Veleučilište bilježi relativno nisku stopu ispisa i odustajanja studenata (oko 6%);
- ⇒ studijski programi percipirani su kao iznimno kvalitetni od strane nastavnika i studenata;
- ⇒ suglasje nastavnika i studenata oko tematskih usmjerenja novih studijskih programa;
- ⇒ izrazito izraženo zadovoljstvo studenata odnosom s nastavnicima (pozornost, profesionalnost, poštovanje);
- ⇒ visoki stupanj povjerenja studenata i nastavnika u stručne službe Veleučilišta (nenastavno osoblje) – studenti i nastavnici osjećaju se ugodno u obavljanju administrativnih procedura te u komunikaciji sa stručnim službama Veleučilišta;
- ⇒ visok stupanj samopouzdanja studenata po pitanju karijerne spremnosti i zaposlenja po završetku studija na Istarskom veleučilištu;
- ⇒ visoka vertikalna komunikacijska mobilnost (mogućnost lakog i ugodnog komuniciranja s višim instancama na veleučilištu);
- ⇒ usklađenost strateških ciljeva te izraženih stremljenja Veleučilišta sa svim relevantnim strateškim dokumentima i aktualnim politikama Istarske županije, Republike Hrvatske te Europske Unije;
- ⇒ osoblje kvalificirano za pripremu projektnih prijedloga koji se mogu sufinancirati bespovratnim sredstvima iz EU fondova;
- ⇒ jačanje znanstvene djelatnosti, poslovanja, opremljenosti i infrastrukture pripajanjem Metrisa Veleučilištu;
- ⇒ velika dostupnost studijske infrastrukture i novih raspoloživih prostora za različite aktivnosti u zgradama veleučilišta;
- ⇒ funkcionalan princip jačanju znanstvenog i nastavnog kadra kroz zapošljavanja asistenata uz pokrivanje troškova njihovih doktorskih studija;
- ⇒ visok stupanj agilnosti s obzirom na veličinu.

## SLABOSTI (*Weaknesses*) – Negativne stavke unutarnjeg okruženja

- ⇒ nedostatna vidljivost i prepoznatost na nacionalnoj međunarodnoj razini;
- ⇒ nedostatan strukturirani i strateški marketing;
- ⇒ zastarjelost studijskog programa politehnike;
- ⇒ nedovoljno jasno tehničko/tehnološko ili multidisciplinarno usmjerenje Veleučilišta;
- ⇒ slabija upoznatost nastavnika i studenata s međusobnim radom i (izvannastavnim) interesima;
- ⇒ nedostatak iskustva u provedbi projekata sufinanciranih iz EU fondova;

- ⇒ nedostatak znanstvenih projekata s različito profiliranim znanstvenicima i institucijama;
- ⇒ neodgovarajući sustav poticanja znanstvenog rada te manjak strukturiranog i strateškog pristupa odabiru i vršenju znanstvenih istraživanja;
- ⇒ nedovoljna citiranost nastavnika;
- ⇒ velik broj studenata slabijeg prosjeka ostvarenog u srednjoj školi (prosjeck ocjena dodatno pada za vrijeme studija na Veleučilištu);
- ⇒ prema procjenama nastavnika postojeći su studenti najčešće slabijeg predznanja za studijske programe koje upisuju/pohađaju;
- ⇒ slabo razvijeni kontakti i odnosi sa srednjim školama u ciljnim regijama;
- ⇒ nedostatna prilagođenost online/hibridnoj nastavi;
- ⇒ manjak koordinacije, potpore i strateškog pristupa razvoju ljudskih resursa;
- ⇒ nedostatak strukturiranog procesa za razvoj odnosa s gospodarstvom (od kontakta do konkretne suradnje);
- ⇒ nedostatan angažman oko održavanja kontakata i odnosa s bivšim studentima te nedostatan uvid u podatke o zaposlenosti i zapošljivosti diplomanata i bivših studenata Veleučilišta;
- ⇒ nepostojanje prepoznatljive organizacijske kulture, posebno u segmentu jedinstvenih običaja, tradicija i rituala kojima se izražava i jača osjećaj pripadnosti Veleučilištu
- ⇒ manjak studijske, istraživačke i/ili znanstvene interakcije i suradnje između kolega (studenata, nastavnika) s različitim studijskih programa ili odjela unutar Veleučilišta;
- ⇒ pasivnost Studentskog zbora i općenito slabije sudjelovanje studenata u radu Veleučilišta te sukreiranju njegovih programa i politika;
- ⇒ nedovoljna iskorištenost međunarodne mobilnosti i pohađanja studentskih ili stručnih razmjena uslijed slabe i nedostatne informiranosti.



## PRILIKE (Opportunities) – Pozitivne stavke vanjskog okruženja

- ⇒ geografska pozicija - kombinacija fizičke blizine i kulturološke bliskosti različitih industrija u okruženju te inozemnih tržišta (Slovenija, Italija);
- ⇒ prisutnost i dostupnost domaćih i stranih znanstvenih institucija, gospodarskih subjekata i javnih tijela zainteresiranih za provedbu partnerskih projekata sufinanciranih iz EU fondova i ostalih raspoloživih izvora;
- ⇒ raspoloživost različitih kvalitetnih kadrova u okruženju za zapošljavanje i angažiranje;
- ⇒ institucionalna veza visokoškolskog obrazovanja sa strukovnim srednjoškolskim obrazovanjem, mogućnost modernog pristupa obrazovanju koji pruža veće mogućnosti primjene stručnog znanja u praksi;
- ⇒ najveći dio populacije Istarske županije ima završenu srednju školu (ciljna skupina za upis na Veleučilište) – rastući trend predstavlja priliku u pogledu podizanja broja visokoobrazovnog stanovništva u Istri i šire;
- ⇒ rast stanovništva te pozitivan saldo vanjskih migracija Istarske županije (stabilna prisutnost pripadnika ciljnih skupina);
- ⇒ trend usporavanja pada broja učenika srednjih škola u Primorsko-goranskoj županiji (stabilizira se broj budućih kandidata za upis na Veleučilište u geografski bliskoj regiji);
- ⇒ gospodarski rast očituje se u rastu broja poslovnih subjekata (tvrtki, obrta i dr. organizacija) u Istarskoj županiji, naročito u ICT sektoru;
- ⇒ gospodarski bilježi se u sektoru poljoprivrede i srodnim područjima (vinogradarstvo, maslinarstvo, sustavi ekološke proizvodnje hrane itd.);
- ⇒ zabilježena padajuća stopa nezaposlenosti u periodu 2013-2019, što također ukazuje na povećanu poslovnu aktivnost u Istarskoj županiji;
- ⇒ blizina Infobipa – jedne od najvećih, najmnogoljudnijih i najuspješnijih hrvatskih IT kompanija s jakom prisutnošću na međunarodnim tržištima;
- ⇒ mogućnost provođenja vrhunskih specijaliziranih domaćih i međunarodnih istraživanja zahvaljujući spajanju Veleučilišta s Metrisom;
- ⇒ visoka autonomija nastavnika i studenata te mogućnost bavljenja vlastitim znanstvenim ili strukovnim interesima;
- ⇒ mogućnost tematske i atraktivne nišne specijalizacije u radu budućeg poduzetničkog inkubatora ili akceleratorškog programa pri Veleučilištu;
- ⇒ dostupnost brojnih prilika za volontiranje i humanitarni rad u okruženju;
- ⇒ mogućnost jačanja tržišne prisutnosti i prihodovne strane Istarskog veleučilišta (nuđenje savjetničkih usluga te pomoći u istraživanju i razvoju zainteresiranim tvrtkama iz okruženja te iz srodnih industrija).

## PRIJETNJE (Threats) – Negativne stavke vanjskog okruženja

- ⇒ ograničenost sredstava iz EU fondova raspoloživih za visokoobrazovne ustanove (izrazit interes konkurencije);
- ⇒ rastuća konkurencija drugih veleučilišta u Hrvatskoj i široj regiji, naročito tehničkih i privatnih visokoobrazovnih institucija;
- ⇒ teško predvidivo javno mnijenje o Veleučilištu zbog naslijeđenog stanja i prethodno stvorene loše slike među ciljnim skupinama, uz opasnost od javnih medijskih ili političkih hajki;
- ⇒ poistovjećivanje s bivšom ustanovom otežava razvoj novog brenda Istarskog veleučilišta;
- ⇒ osjetljivost na politički uvjetovane odluke i utjecaj tijela Istarske županije kao osnivača Veleučilišta (budžet, upravljanje i sl.);
- ⇒ velik broj studenata u odnosu na broj učenika srednjih škola u Istarskoj županiji te opasnost od masovnosti i rastuće zasićenosti tržišta obrazovanja u Istri i široj regiji;
- ⇒ disruptivne inovacije i sve brže promjene u sferi tehnologije (prijetnja dugotrajnijoj relevantnosti ključnih dijelova studijskih programa ili metoda podučavanja);
- ⇒ dvojakost administrativnog statusa ustanove (privatno i/ili javno), što se može negativno odraziti na mogućnost Veleučilišta da konkurira na različitim natjecanjima ili sudjeluje u razvojnim programima;
- ⇒ promjene ili zaokreti unutar službenih politika te ključnih strateških dokumenata (na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini) može izazvati momentalnu neusklađenost i obvezati Veleučilište da poduzima skupe administrativne mjere ili vrši promjene u sadržaju.

# SAŽETAK

## VRIJEDNOSTI ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

**Mentorstvo, proaktivnost, inovativnost, agilnost, integritet.**

## MISIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

*Istarsko veleučilište moderna je visokoobrazovna institucija koja obrazuje i mentorira buduće inženjere i menadžere u različitim konkurentnim područjima te ih priprema za uspjeh na sve izazovnijem i kompleksnijem tržištu.*

*Kroz usku suradnju i umrežavanje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, Veleučilište svojem kadru i studentima otvara prostor za realizaciju vlastitih poduzetničkih i istraživačkih projekata.*

*Kao institucija okrenuta budućnosti Istarsko veleučilište svojim studijskim programima te znanstvenim, inovacijskim i poduzetničkim aktivnostima doprinosi razvoju odgovornog, kreativnog i pravednog društva temeljenog na znanju.*

## VIZIJA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA

*Istarsko veleučilište jedna je od vodećih visokoobrazovnih institucija u Republici Hrvatskoj i regiji koja u široj i strukovnoj javnosti uživa ugled kvalitetne, nezavisne i znanstveno produktivne ustanove atraktivne za domaće i strane studente, nastavnike i znanstvene suradnike.*

*Zahvaljujući kontinuiranom ulaganju u ljude, provedbi konkurentnih studijskih programa, primjeni modernih metoda podučavanja, međunarodnoj mobilnosti te suradnji s privatnim i javnim sektorom ljudski je kapital jak na svim razinama Istarskog veleučilišta. Diplomanti uživaju punu zapošljivost i karijernu spremnost po završetku studija, dok su znanstveni i nastavni kadrovi Veleučilišta traženi i priznati stručnjaci u Istri, ostatku Republike Hrvatske i inozemstvu.*

*Na Istarskom se veleučilištu, uz pomoć ponajbolje opreme i infrastrukture, vrše znanstvena istraživanja, razvijaju inovacije te pokreću društveni i poduzetnički projekti s izrazitom praktičnom primjenom u zajednici i na tržištu, što instituciju čini poslovno konkurentnom i samoodrživom.*

## CILJEVI I AKTIVNOSTI

### CILJ 1: POVEĆANJE BROJA UPISANIH STUDENATA ZA 150% S NAGLASKOM NA KANDIDATE KVALITETNIJEG PROSJEKA OCJENA I PREDZNAJNA

- ⇒ Pomno praćenje rada srednjih škola u okruženju
- ⇒ Provođenje marketinških i medijskih kampanja
- ⇒ Osmišljavanje atraktivnog orijentacijskog tjedna i *onboarding* procesa za bruoše

### CILJ 2: UNAPRJEĐENJE POSTOJEĆA 3 I USPOSTAVA 8 NOVIH STUDIJSKIH PROGRAMA

- ⇒ Programe podijeliti u 3 skupine: sigurni, unaprjeđeni i potencijalni te sukladno tome implementirati

### CILJ 3: RAZVOJ NASTAVNOG I STRUČNOG KADRA

- ⇒ Intenziviranje postojeće prakse zapošljavanja asistenata uz pohađanje doktorskog studija
- ⇒ Pokretanje specijalizirane službe za razvoj ljudskih resursa u sklopu Veleučilišta
- ⇒ Provođenje godišnjeg interne revizije ukupnog ljudskog i intelektualnog kapitala Veleučilišta
- ⇒ Organiziranje i provođenje dodatnih relevantnih edukacija za nastavnike i nenastavno osoblje
- ⇒ Povremeno uključivanje pripadnika nenastavnog i stručnog kadra u određene studijske programe

### CILJ 4: JAČANJE ZNANSTVENE, ISTRAŽIVAČKE I IZDAVAČKE DJELATNOSTI TE TRANSFERA ZNANJA I TEHNOLOGIJE

- ⇒ Definiranje ciljnog znanstvenog standarda i kvalitete u istraživačkom radu i izdavaštvu
- ⇒ Ubrzavanje i pospješivanje integracije znanstvenog rada nastavnika u nastavni proces
- ⇒ Maksimalno poticanje razvoja primjenjivih inovacija
- ⇒ Razmotriti zapošljavanje projektnog menadžera-koordinatora za znanstveni rad
- ⇒ Povlačenje sredstava iz relevantnih fondova te pokretanje Hrvatske bioinformatičke mreže
- ⇒ Prijava opreme i instrumentarija stečenog pripajanjem Metrisa u sustav Šestar

#### **CILJ 5: JAČANJE POSLOVANJA I TRŽIŠNE POZICIJE ISTARSKOG VELEUČILIŠTA**

- ⇒ Razrada sustava primanja, obrade i sintetiziranja svih vrsta relevantnih podataka iz okruženja
- ⇒ Izrada poslovnog plana za Metris
- ⇒ Izrada poslovnog plana na razini čitavog Veleučilišta
- ⇒ Pokretanje specijaliziranog poduzetničkog inkubatora ili partnerskog akceleracijskog programa
- ⇒ Definiranje ciljeva vezano za iskorištavanje financiranja projekata iz EU fondova

#### **CILJ 6: MAKSIMIZIRANJE ZAPOŠLJIVOSTI I KARIJERNE SPREMNOSTI DIPLOMANATA**

- ⇒ (Re)aktivacija kontakata s bivšim studentima Istarskog veleučilišta te provođenje istraživanja
- ⇒ Oživljavanje ili ponovno pokretanje Udruge bivših studenata Istarskog veleučilišta
- ⇒ Organizacija gostujućih predavanja bivših studenata na Veleučilištu
- ⇒ Razmotriti uvođenje obaveznih karijernih radionica u organizaciji Centra za podršku studentima i karijerno savjetovanje
- ⇒ Unaprjeđenje baze kontakata i aktivacija odnosa s relevantnim gospodarstvenicima
- ⇒ Organizacija tematskih konferencija, okruglih stolova i drugih gospodarski-relevantnih evenata

#### **CILJ 7: RAZVOJ POREPOZNATLJIVE I POTICAJNE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

- ⇒ Upoznavanje s konceptom adhokracije (engl. *Adhocracy*) te pretakanje principa u aktivnosti
- ⇒ Aktiviranje Studentskog zbora Istarskog veleučilišta
- ⇒ Razmotriti sustavno uvođenje prakse volontiranja i humanitarnih aktivnosti
- ⇒ Redovito provođenje polugodišnjih anketa o zadovoljstvu rada i studiranja na Veleučilištu
- ⇒ Organizacija redovitih neformalnih druženja svih pripadnika Istarskog veleučilišta

#### **CILJ 8: POSTIZANJE VEĆE DVOSMjerne MEĐUNARODNE MOBILNOSTI I SURADNJE ZAPOSLENIKA I STUDENATA ISTARSKOG VELEUČILIŠTA**

- ⇒ Strukturiranje programa studijske razmjene za nastavnike, sukladno postojećim projektima
- ⇒ Poticanje studenata na pohađanje razmjena temeljitim i pravodobnim informiranjem
- ⇒ Potpisivanje većeg broja bilateralnih partnerskih sporazuma s visokim učilištima u inozemstvu
- ⇒ Privlačenje većeg broja stranih studenata (*incoming* razmjena)

#### **CILJ 9: JAČANJE BRENDA I PREPOZNATLJIVOSTI ISTARSKOG VELEUČILIŠTA**

- ⇒ Redovito analiziranje javnog mnijenja o Istarskom veleučilištu
- ⇒ Razmotriti uvođenje mjerenja društvenog utjecaja putem tzv. SROI procjene
- ⇒ Razvoj digitalnih komunikacijskih i marketinških kanala, s naglaskom na *content marketing*

# IZVORI

## DOKUMENTI

Broj studenata po akademskoj godini i nazivu ustanove izvođača (2013/14 - 2018/19), Agencija za znanost i visoko obrazovanje.

<https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/statistike/2109-broj-studenata-po-akademskoj-godini-i-nazivu-ustanove-izvodaca-2013-14-2017-18>

Bruto domaći proizvod – pregled po županijama, Državni zavod za statistiku,

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls)

Mreža visokih učilišta i studijskih programa

[https://www.azvo.hr/images/stories/visoko/Mre%C5%BEa\\_visokih\\_u%C4%8Dili%C5%A1ta\\_i%20studijskih\\_programa\\_u\\_RH\\_final.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/visoko/Mre%C5%BEa_visokih_u%C4%8Dili%C5%A1ta_i%20studijskih_programa_u_RH_final.pdf)

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2020/11%20studenog/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf>

*Napomena: Od 12. studenog 2020. godine pokrenut je postupak javnog savjetovanja o Nacrtu koji će biti otvoren 30 dana (odnosno do 12. prosinca 2020. godine) Po završetku javnog savjetovanja, Vlada će uz izvješće o provedenom postupku uputiti nacrt Nacionalne razvojne strategije na usvajanje u Hrvatski sabor.*

Obrtništvo u brojkama XII/2019., statistički pregled, Hrvatska obrtnička komora,

[https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo\\_u%20brojkama\\_%20OUB\\_XII\\_2019.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2020-03/Obrtni%C5%A1tvo_u%20brojkama_%20OUB_XII_2019.pdf)

Operativni program Konkurentnost i kohezija

[https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2019/02/OPKK\\_070219.pdf](https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2019/02/OPKK_070219.pdf)

Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali

<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2019/12/OPULJP-hrv-v-4.1.pdf>

Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011, STATISTIČKA IZVJEŠĆA 1582/2016., ISSN 1333-1876, Državni zavod za statistiku,

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf)

Priopćenja: broj i struktura poslovnih subjekata po županijama - Stanja 31. prosinca 2013.- 31. prosinca 2019., Pr 11.1.2/2., Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/hrv/publication/subjects.htm>

Procjena stanovništva prema dobnim skupinama i spolu, po županijama 31.12.2019., Državni zavod za statistiku,

<https://tinyurl.com/y6ctqlx6>

Program rada za četverogodišnje mandatno razdoblje 2020.-2024. godine.

Koraca, Daglas. Istarsko veleučilište. Pula, 2020.

Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na europskom prostoru visokog obrazovanja

<https://www.unisb.hr/upload/Standardi-i-smjernice-za-osiguranje-kvalitete-na-europskom-prostoru-visokog-obrazovanja.pdf>

Strategija cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj 2016.-2020.

<http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/documents-publications/2017-05/Strategija%20CPU%20i%20razvoja%20karijere%20u%20RH%202016.-2020..pdf>

Strategija Europa 2020.

<https://strukturfondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf>

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije

<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>

Strategija pametne specijalizacije

<http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/sps4316a%20%281%29.pdf>

Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. – 2022.

<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>

Strategija poticanja inovacije RH 2014. - 2020.

<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija%20poticanja%20inovacija%202014-2020.pdf>

Strategija razvoja ljudskih potencijala Istarske županije 2016.-2020.

[http://vtr.istra-istria.hr/media/filer\\_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srlip\\_iz\\_2016\\_-\\_2020\\_3.pdf](http://vtr.istra-istria.hr/media/filer_public/c5/0e/c50e5681-f27a-4570-a949-b9df8dc6a33e/srlip_iz_2016_-_2020_3.pdf)

Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. - 2020.

<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>

Strategija razvoja za razdoblje 2010.-2020., Pula ožujak 2012.

Uredba (EU) br. 1288/2013 Europskog Parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2013. o uspostavi programa

„Erasmus+” : programa Unije za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport i stavljanju izvan snage odluka br. 1719/2006/EZ, 1720/2006/EZ i 1298/2008/EZ Tekst značajan za EGP

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1288>

## INTERNETSKE STRANICE

<https://mzo.gov.hr/vijesti/ser-skolski-e-rudnik/2034>

<https://mzo.gov.hr/vijesti/ser-skolski-e-rudnik-vol-2/2045>

<https://statistika.hzz.hr/>

<https://strukturfondovi.hr/>

<https://www.obzor2020.hr/>

<https://www.mobilnost.hr/hr/>  
<https://ec.europa.eu/>  
[www.britannica.com](http://www.britannica.com)

## FOKUS GRUPE, INTERVJUI I ANKETE

Razgovor s dekanom Istarskog veleučilišta putem platforme Google Hangouts [LC i DK] 17.12.2020.

Anketni upitnik „Vrijednosti, misija i vizija istarskog veleučilišta“, prosinac 2020.-siječanj 2021. (N=75)

Razgovor s prodekanicom za kvalitetu, promidžbu i razvoj Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i SGB] 11.12.2020.

Online fokus grupa s članovima Upravnog vijeća Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM, 18.12.2020.

Razgovor s prodekanicom za nastavu i studente Istarskog veleučilišta putem platforme ZOOM [LC i DD] 15.12.2020.

Anketni upitnik „Iskustvo studiranja na Istarskom veleučilištu“, prosinac 2020.-siječanj 2021. (N=33)

Anketni upitnik „Iskustvo rada i podučavanja na Istarskom veleučilištu“, prosinac 2020.-siječanj 2021. (N=20)

Anketni upitnik „Evaluacija provedenosti Strategije razvoja 2010.-2020.“ prosinac 2020.-siječanj 2021. (N=24)

## OSTALA LITERATURA

Drakopoulos, Stavros A. and Grimani, Katerina. Maslow's Needs Hierarchy and the Effect of Income on Happiness Levels, University of Athens, MPRA Paper No. 50987, 2013.

Burhan, Nik Ahmad Sufian et al, National Intelligence, Basic Human Needs, and Their Effect on Economic Growth, Department of Human Sciences, Centre for Language Studies and Generic Development, University Malaysia Kelantan, Faculty of Entrepreneurship and Business, MPRA Paper No. 77267, 2014, 2-16

Christopher K. Bart, Sex, lies, and mission statements, Business Horizons, Volume 40, Issue 6, 1997.

Pallini, Susanna & Bove, Giuseppe & Laghi, Fiorenzo. Classification of Professional Values Based on Motivational Content: An Exploratory Study on Italian Adolescents. Measurement and Evaluation in Counseling and Development. 2011.