

PLAN I PROGRAM RADA DEKANA TEHNIČKOG VELEUČILIŠTA U ZAGREBU - Mandatno razdoblje 2026.–2029. – Dubravko Žigman

1. OSOBNA VIZIJA I MOTIVACIJA

1.1. Veleučilište budućnosti: Inovativno, uključivo i međunarodno priznato središte izvrsnosti

Tehničko veleučilište u Zagrebu nalazi se u razdoblju u kojem od njega očekujemo više nego ikad: jasniju akademsku orijentaciju, modernije upravljanje, snažniju povezanost s gospodarstvom, odgovornije korištenje resursa, veću međunarodnu vidljivost i kvalitetu studiranja koja prati ritam tehnoloških promjena. Za takve procese nužno je vodstvo koje razumije sustav iznutra, njegove ljude, procese, mogućnosti, ali i realna ograničenja.

Ukupno trideset godina rada na TVZ-u dalo mi je upravo tu perspektivu: pogled iz laboratorija, s nastavničke katedre, s razine projektnih timova, kroz NetAkademiju, iz pozicije voditelja i prodekana, pa sve do upravljačkih procesa koji određuju smjer i stabilnost cijele institucije.

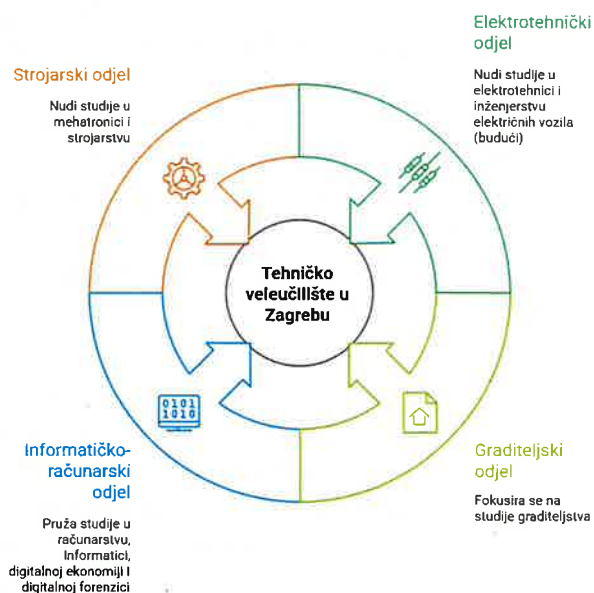
Ta se iskustva ne mogu naučiti za kratko vrijeme, ona se stvaraju godinama rada, suradnje i odgovornosti. Upravo zato prihvaćam kandidaturu za dekana s jasnom vizijom i snažnom motivacijom da u sljedećem mandatnom razdoblju TVZ postane organizacija koja djeluje moderno, učinkovito i strateški, ali istovremeno ostaje zajednica ljudi koji se oslanjaju jedni na druge.

1.2. Zašto sada, zašto ja

Razlozi za moju kandidaturu nisu samo osobna ambicija ili kontinuitet rada, oni proizlaze iz trenutka u kojem se TVZ nalazi. Reakreditacija je jasno pokazala naše snage, ali i slabosti koje više ne možemo ignorirati. Programski ugovor pred nas stavlja konkretne ciljeve, mjerljive obveze i vremenski okvir. Sustav visokog obrazovanja ulazi u razdoblje jače regulacije, zahtjeva za transparentnost, digitalizaciju i odgovorno korištenje javnih sredstava. To je kontekst koji ne tolerira improvizaciju.

U takvom okruženju potrebno je vodstvo koje:

Studijski programi na Tehničkom veleučilištu u Zagrebu



- razumije dinamiku institucije, a ne tek njezinu strukturu,
- poznaje ljude, a ne samo funkcije,
- može povezati strateške ciljeve s operativnim rješenjima,
- ima dokazanu sposobnost provedbe, ne samo planiranja,
- i preuzima odgovornost za napredak, ali i za stabilnost.

Moja kandidatura nije početak, nego nastavak dugogodišnjeg rada čiji rezultati i iskustva sada mogu biti stavljani u službu šire transformacije.

Svaki korak moje karijere, od prvih dana kao asistenta do vođenja infrastrukturnih projekata i financijskog upravljanja, dao mi je drugačiji pogled na instituciju. Sada, u ovom trenutku razvoja TVZ-a, vidim jasnu priliku da sve to znanje, iskustvo i viziju usmjerim prema jednom cilju: voditi TVZ prema ostvarenju svoje misije i vizije, i da to čini na način koji će biti prepoznat i cijenjen u Hrvatskoj, Europi i šire.

Ovo nije program koji nudi kozmetička poboljšanja. Ovo je poziv na transformaciju koja će učiniti TVZ institucijom na koju će biti ponosni svi, studenti, nastavnici, zaposlenici, partneri i društvo.

1.3. Misija i vizija TVZ-a: Temelj na kojem gradimo

Prije nego što izložim svoju viziju, želim biti jasan o tome što TVZ već jest i što želi biti.

Misija i vizija TVZ-a jasno definiraju njegov identitet: obrazovati inženjere primijenjenih znanosti koji su spremni za zahtjeve gospodarskog okruženja, a istovremeno pridonositi razvoju društva kroz inovacije, stručnost i odgovornost.

Ono što želim naglasiti jest da misija i vizija nisu deklaracije koje stoje same za sebe. One moraju živjeti kroz:

- kvalitetu studijskih programa i njihove ishode,
- suradnju s gospodarstvom i akademskom zajednicom,
- razvoj nastavnika i istraživačke kulture,
- upravljanje koje je učinkovito, transparentno i predvidivo,
- iskustvo studiranja koje prati potrebe novog naraštaja.

TVZ već ima zdrave temelje: snažnu stručnu orijentaciju, relevantnost za industriju, prepoznatljivost u praksi i pozitivnu radnu kulturu. No mora postati ambiciozniji, moderniji i hrabriji u postavljanju standarda.

1.4. Moja vizija kao dekana: Kako ću ostvariti misiju i viziju TVZ-a

Moja vizija za mandat 2026.–2029. temelji se na četiri strateška cilja Programskog ugovora i preporukama reakreditacije, ali je jednako utemeljena na iskustvu koje sam stekao radeći s kolegama, studentima, partnerima i suradnicima.

Vizija se oslanja na tri ključna principa:

1) Stabilnost i odgovornost u upravljanju

Institucija mora funkcionirati predvidivo, transparentno i procesno, bez improvizacija i bez prebacivanja odgovornosti.

2) Kultura kvalitete i kontinuiranog poboljšanja

Reakreditacija jasno pokazuje gdje moramo rasti: ishodi učenja, mobilnost, unutarnja prosudba, suradnje. To su točke koje postaju prioritet u mom mandatu.

3) Snažna povezanost s realnim sektorom i međunarodnim okruženjem

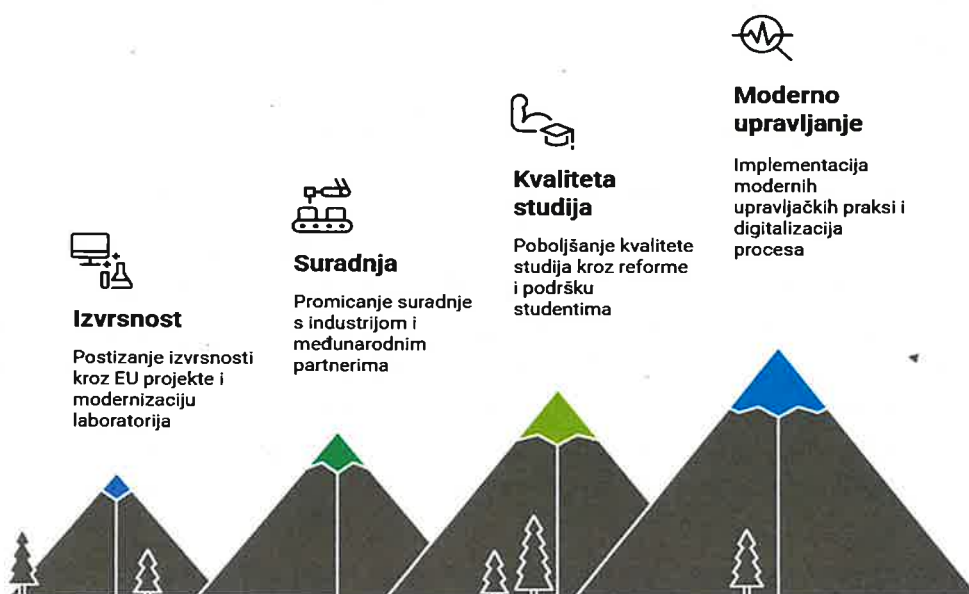
Gospodarstvo, međunarodna i akademska zajednica nisu dodatak, oni su izvor kvalitete. TVZ mora biti vidljiv, umrežen i relevantan.

Ova tri principa provodit će se kroz četiri stupa transformacije

Misija i vizija TVZ-a su jasne, ambiciozne i relevantne. Moj zadatak kao dekana nije da ih mijenjam, već da ih ostvarim na način koji će biti vidljiv, mjerljiv i održiv. Vidim TVZ kao instituciju koju će studenti odabrati jer znaju da će iz nje izaći kao stručnjaci spremni za vodeće uloge, ne samo u tehnologiji, već i u društvu. Vidim instituciju u kojoj su nastavnici i zaposlenici motivirani, u kojoj se inovacija ne samo potiče već je dio temelja institucije, i u kojoj je suradnja s industrijom svakodnevna.

Vidim TVZ kao mjesto gdje se kvaliteta ne mjeri samo ocjenama i diplomama, već i time kako naši diplomanti transformiraju industriju, kako stvaraju nova radna mjesta i kako postaju lideri u svojim poljima. To je TVZ koji će biti prvi izbor za studente koji traže kvalitetu, za nastavnike koji žele raditi u takvoj okolini, za poslodavce koji traže stručnjake, za partnere koji traže suradnika na kojeg se može računati, i za društvo koje traži rješenja za izazove budućnosti.

Četiri stupa transformacije



1.5. Četiri stupa transformacije: Kako ću to postići

Moja vizija počiva na četiri temeljna stupa koji direktno odgovaraju četiri strateška cilja iz Programskog ugovora s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i mladih. Svaki stup je neophodan, a zajedno čine cjelovitu transformaciju TVZ-a. Kroz ove stupove ostvarit ću originalnu misiju i viziju TVZ-a na nov, ambiciozan i vidljiv način.

1.6. STUP 1: Podizanje znanstvene i stručne izvrsnosti

Strateški cilj: Podizanje znanstvene izvrsnosti

TVZ mora biti vidljiva institucija u svijetu primijenjene znanosti i struke. To znači da će naši nastavnici biti aktivno uključeni u istraživanja, da će TVZ privlačiti nacionalne i međunarodne projekte, i da će naši rezultati biti objavljeni u vodećim časopisima i na konferencijama. Izvrsnost nije samo za „znanstvenike“ ona je dio kulture cijele institucije. To znači da će svaki nastavnik, bez obzira na svoje primarne fokuse, biti dio ekosustava koji potiče kvalitetu, inovaciju i kontinuirano učenje. Kroz ovaj stup, TVZ će postati institucija koju će druge institucije i industrija tražiti kao partnera, a čiji će rad biti prepoznat kao relevantan i vodeći.

1.7. STUP 2: Jačanje suradnje s gospodarstvom i društvom

Strateški cilj: Jačanje suradnje s gospodarstvom te razvoj nacionalnog i regionalnog identiteta i kulture

Misija TVZ-a je jasna, obrazujemo inženjere koji su spremni za praksu. To je moguće samo ako je TVZ duboko povezan s industrijom i društvom. Kroz ovaj stup, TVZ će postati institucija u kojoj je suradnja s gospodarstvom dio svakodnevnog poslovanja. Studenti će raditi na stvarnim projektima, nastavnici će biti u kontaktu s praksom, a inovacije koje se stvaraju na TVZ-u će biti komercijalizirane i primijenjene. To znači da će naši diplomanti biti prvi izbor poslodavaca jer će već imati iskustvo s pravim problemima i rješenjima. To znači da će TVZ biti partner kojem industrija može povjeravati razvoj novih tehnologija i rješenja.

1.8. STUP 3: Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

Strateški cilj: Povećanje relevantnosti, kvalitete i učinkovitosti studiranja

Naši studijski programi su osmišljeni tako da studenti stječu znanja i vještine koje će im poslužiti u praksi. To znači redovito ažuriranje programa, suradnja s industrijom pri njihovom dizajniranju, i kontinuirano vrednovanje kako studenti napreduju. Kroz ovaj stup, TVZ će postati institucija u kojoj su studenti u centru svega što radimo. Njihov uspjeh, mjereno kroz prolaznost, završnost, zapošljivost i zadovoljstvo, bit će naš uspjeh. To znači i internacionalizaciju, studenti i nastavnici će imati mogućnost mobilnosti, studiji će biti dostupni na engleskom jeziku, a TVZ će biti vidljiv na međunarodnoj akademskoj sceni.

1.9. STUP 4: Jačanje društvene odgovornosti i moderno upravljanje

Strateški cilj: Jačanje društvene odgovornosti

Institucija je samo toliko dobra koliko su dobri njeni ljudi i procesi. Kroz ovaj stup, TVZ će postati institucija u kojoj su svi procesi transparentni, u kojoj se odluke donose na temelju

podataka i znanja, i u kojoj se svaki pojedinac, od nastavnika do administrativnog osoblja, osjeća da je dio nečega većeg. To znači digitalizaciju poslovanja, jačanje kulture kvalitete, razvoj cjeloživotnog učenja, i doprinos zelenim inicijativama. To znači da će TVZ biti institucija koja je odgovorna prema svojoj zajednici, prema društvu i prema budućnosti.

1.10. Kako se stupovi međusobno povezuju

Ova četiri stupa nisu odvojena, oni su međusobno povezani i međusobno se pojačavaju. Tvore jedinstveni sustav:

- kvalitetniji nastavnici → bolji programi → bolja zapošljivost
- jača suradnja s industrijom → aktualni studiji → veća mobilnost
- moderni procesi → učinkovitiji studijski sustav → bolja završnost
- infrastrukturna ulaganja → kvalitetnije studiranje → veća motivacija

Ovo nije skup nepovezanih mjera, nego model koji osigurava da se napredak vidi u svakom segmentu. Zajedno, ova četiri stupa čine cjelovitu transformaciju koja omogućuje TVZ-u da ostvaruje svoju misiju i viziju.

1.11. Moj oblik vođenja: Strateško, ljudsko i odgovorno

Kao dekan, neću biti samo administrator ili čuvar statusa quo. Bit ću vizionar koji postavlja jasan smjer, ali i lider koji sluša, uči i prilagođava se. Bit ću osoba koja će biti dostupna, koja će razumijevati izazove svakog dijela institucije, i koja će raditi zajedno s vama da ostvarimo ovu viziju.

Moje vođenje temelji se na:

- otvorenoj i jasnoj komunikaciji,
- odgovornosti za odluke,
- suradnji i uključivanju timova,
- dosljednosti i predvidljivosti,
- poštovanju svakog člana institucije.

Želim voditi TVZ kao stabilan, pouzdan i profesionalan sustav, ali sustav koji vidi i cijeni ljude koji ga nose. To znači redovite konzultacije s odjelima, uredima i zaposlenicima. To znači da će se Vaš glas čuti.

Voditi instituciju znači donositi odluke koje ponekad nisu popularne, ali su nužne. To također znači poštovati ljude i procese, biti dostupan, slušati i surađivati.

1.12. Zaključak: Poziv na zajedničku transformaciju

TVZ ulazi u ključno razdoblje, a moja je namjera da se u sljedeće tri godine jasno vidi razlika: u kvaliteti programa, standardima rada, organizaciji, međunarodnoj vidljivosti i iskustvu studenata. Ova vizija nije moja sama, ona je vizija koju mogu ostvariti samo s vama. Sa svakim od vas. S nastavnicima koji će inspirirati studente, s administrativnim osobljem koje će

osigurati da se stvari odvijaju glatko, s partnerima u industriji koji će nam pomoći da ostanemo relevantni, i sa studentima koji će biti naša najveća motivacija.

U sljedeće tri godine, trebam vaše povjerenje, vaše znanje i vaše strpljenje. Zauzvrat, dajem vam obećanje da ću svu svoju energiju, iskustvo i strast usmjeriti prema tome da TVZ postane institucija na koju ćete biti ponosni.

To je put koji nitko ne može voditi sam, ali put za koji znam da možemo zajedno ostvariti.

2. TRIDESET GODINA DOKAZANOG DOPRINOSA RAZVOJU TVZ-a

2.1. Uvodni dio

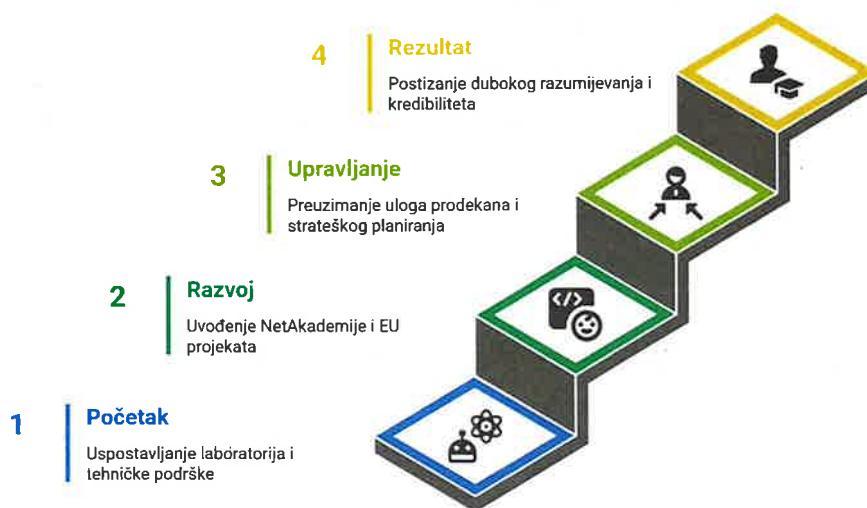
Kada se govori o razvoju Tehničkog veleučilišta u Zagrebu, često se naglašavaju projekti, infrastruktura i programi. No iza svega toga uvijek stoje ljudi.

Moja profesionalna priča na TVZ-u traje gotovo tri desetljeća i obuhvaća sve razine funkcioniranja institucije, od tehničke podrške i laboratorija do upravljanja, nastavnog rada, razvoja studijskih programa, ulaganja, financija i strateškog planiranja. To je iskustvo koje me oblikovalo i pripremio za odgovornost koju preuzimam kandidaturom za dekana.

Umjesto puke retrospektive (detaljan pregled mojih 30. godina profesionalnih rezultata, projekata i doprinosa uloženi u razvoj TVZ-a nalazi se u posebnom Prilogu ovog Programa), ovo poglavlje daje kontekst: zašto imam kredibilitet voditi transformaciju, i zašto je kontinuitet mog rada važan za stabilnost i budućnost TVZ-a.

Moja liderska uloga nije bila samo u upravljanju postojećim procesima, već u pokretanju inicijativa koje su se prvi put desile na TVZ-u: osnivanju NetAkademije kao najbolje Cisco akademije u EMEA regiji, prijavi prvog EU projekta na TVZ-u (IPA), organizaciji prvog Dana

Put do institucionalnog razumijevanja



otvorenih vrata KiRT zavoda koji je prerastao u prvi Dan karijera TVZ-a, te pokretanju jedinog međunarodnog projekta Seed2STEM. Kroz te inicijative dokazao sam da TVZ može i mora biti pokretač pozitivnih promjena u društvu i izvan njega.

Uspješno vođenje Tehničkog veleučilišta u Zagrebu i ostvarenje njegove vizije kao moderne, međunarodno relevantne institucije zahtijeva više od strateškog plana, ono traži dubinsko, operativno razumijevanje svih njegovih sastavnica.

2.2. Početak: od laboratorija i tehničkih sustava do nastave i digitalnog razvoja

Moji prvi profesionalni koraci započeli su u laboratorijima, u neposrednom radu sa studentima, opremom i nastavnim procesima. Već tada sam naučio nešto što i danas smatram temeljnim načelom: kvaliteta obrazovanja počinje u učionici, a završava odgovornim upravljanjem sustavom koji tu učionicu podržava.

U ranim godinama radio sam na:

- održavanju i razvoju laboratorija,
- infrastrukturi za elektrotehniku i mrežne tehnologije,
- potpori nastavnicima i studentima,
- prvim oblicima digitalizacije,
- edukaciji kroz CARNet, Microsoft akademiju.

Taj rad, iako tehničke prirode, naučio me najvažnijoj stvari: sustav mora funkcionirati pouzdano, predvidivo i u službi studenata i nastavnika.

2.3. Razvoj nastavne karijere i oblikovanje generacija inženjera

Od početnih kolegija iz osnova elektrotehnike do naprednih kolegija iz mrežnih tehnologija, kroz godine sam stvorio pedagoški identitet temeljen na:

- jasnoj strukturi gradiva,
- praktičnoj primjeni,
- discipliniranosti,
- strpljenju i dostupnosti,
- mentorstvu koje stvara samostalne inženjere, ne samo polaznike kolegija.

Kroz karijeru sam:

- izvodio nastavu na preddiplomskim i diplomskim (specijalističkim) studijima,
- bio mentor stotinama završnih i diplomskih radova,
- objavio više od 40 stručnih i znanstvenih radova,
- razvio niz laboratorijskih vježbi i digitalnih priručnika,
- poticao studente na projekte, natjecanja i istraživanja.

Suradnja sa studentima i njihov napredak i danas su jedan od najjačih osobnih motiva u mom radu.

2.4. NetAkademija i međunarodno pozicioniranje TVZ-a

Poseban dio mog doprinosa TVZ-u jest razvoj i vođenje NetAkademije.

Kroz NetAkademiju se:

- educiralo tisuće studenata i profesionalaca,
- pozicioniralo TVZ kao vodeće regionalno središte za mrežne tehnologije,
- povezalo nas s međunarodnim centrima i tvrtkama,
- uvelo standarde industrijske edukacije u visoko obrazovanje,
- postavilo temelje za suvremenu infrastrukturu i mrežne laboratorije.

Godine u kojima je NetAkademija bila proglašena najboljom u EMEA regiji nisu samo priznanje meni, nego i TVZ-u kao instituciji koja zna graditi kvalitetu.

To iskustvo dalo mi je razumijevanje međunarodnih standarda, organizacije edukacije velikog opsega i suradnje s globalnim partnerima, znanja koja su danas ključna za modernizaciju TVZ-a.

2.5. Infrastrukturni, digitalni i strateški projekti

Kroz dugi niz godina bio sam uključen u projekte koji su oblikovali fizičku i digitalnu infrastrukturu TVZ-a:

- razvoj laboratorija za mrežne tehnologije,
- vođenje infrastrukturnih radova,
- implementacija sustava kvalitete prema ISO 9001,
- izrada digitalnih sustava i web rješenja,
- projekti e-učenja i digitalizacije,
- voditelj IPA IV projekta za e-learning sustav za obrazovanje odraslih,
- aktivno sudjelovanje u EU projektima i NPOO inicijativama.

Ta iskustva su važna jer modernizacija TVZ-a u idućem mandatu nije apstraktno pitanje. To je vrlo konkretan skup zadataka koji zahtijevaju:

- razumijevanje procesa nabave,
- financijske odgovornosti,
- planiranja investicija,
- tehničku i organizacijsku stručnost,
- koordinaciju većih timova,
- iskustvo u izvedbi i praćenju EU projekata.

To su područja u kojima imam dugogodišnji rad i mjerljive rezultate.

2.6. Upravljanje, odgovornost i prodekanski mandat

Na funkciji prodekana za financije, nabavu i investicije imao sam odgovornost za:

- proračunsko planiranje,

- finansijsko poslovanje,
- vođenje investicija i nadzor projekata,
- provođenje javne nabave,
- odnose s poslovnim partnerima,
- racionalno i odgovorno upravljanje resursima.

Ove obveze nisu administrativne, one su temelji održivosti i stabilnosti TVZ-a.

U tom razdoblju stekao sam iskustvo:

- rada s Ministarstvom i vanjskim partnerima,
- izrade finansijskih planova i izvještaja,
- rješavanja kriznih i nepredviđenih situacija,
- modernizacije postojećih procesa nabave i investicija,
- kreiranja realnih, održivih i provedivih projekata.

Ovo iskustvo izravno se nadovezuje na zahtjeve funkcije dekana.

2.7. Razumijevanje ljudi, procesa i kulture TVZ-a

Najvažnije iskustvo koje nosim iz svih ovih godina nije tehničko, finansijsko ili projektno, iako je sve to važno. Najvažnije je razumijevanje ljudi.

TVZ je institucija u kojoj:

- svaki odjel ima svoju dinamiku,
- svaki nastavnik svoj pristup,
- studenti različite potrebe,
- administracija i službe različite izazove,
- a svi zajedno stvaramo sustav koji mora biti povezan i funkcionalan.

Zbog toga vjerujem da voditi TVZ znači voditi ljude, ne samo dokumente, procese i investicije.

To je razlog zašto ovu funkciju vidim kao logičan nastavak mog dosadašnjeg rada: ne kao ambiciju, nego kao odgovornost prema sustavu koji sam gradio.

2.8. Zaključak: zašto je ovo važno za budući mandat

Ova tri desetljeća nisu samo kronologija profesionalnih uloga. To je iskustveni temelj na kojem se može:

- razumjeti stanje,
- predvidjeti izazove,
- planirati realistično,
- voditi stabilno,
- graditi nove procese i standarde,
- donositi odgovorne odluke,

- i provoditi transformaciju bez gubitka kontinuiteta.

Razumijevanje TVZ-a iz različitih perspektiva: nastavne, tehničke, projektne, financijske i upravljačke, omogućuje mi da vodim instituciju na način koji je istovremeno strateški, operativno održiv i usmjeren na ljude.

Upravo to isprepleteno iskustvo, koje povezuje razumijevanje tehničkih potreba s vještinama financijskog upravljanja i vođenja projekata, smatram svojim najvažnijim kapitalom.

Sposobnost da se prepoznaju prilike, osiguraju sredstva i uspješno provedu projekti koji izravno podižu kvalitetu studiranja i rada, nije teorijska vještina, već kompetencija izgrađena na desetljećima praktičnog djelovanja.

Stoga, ovaj pregled nije samo osvrt na prošlost, već prije svega argument i jamstvo da posjedujem znanje, iskustvo i viziju potrebne za sigurno i uspješno vođenje Veleučilišta u mandatnom razdoblju koje je pred nama.

To je kompetencijski okvir koji donosim na funkciju dekana i stavljam u službu mandata 2026.–2029.

3. ANALIZA STANJA I STRATEŠKI KONTEKST

TVZ se u posljednjih nekoliko godina nalazi u razdoblju istovremeno velikih mogućnosti i velikih izazova. Sustav visokog obrazovanja postao je stroži, jasnije reguliran i sve povezaniji s pokazateljima, monitoringom i očekivanjima gospodarstva.

Reakreditacija iz 2025. jasno je definirala gdje smo jaki, gdje stagniramo i gdje moramo napraviti iskorak. Programski ugovor pak donosi obvezu mjerljivog napretka u području kvalitete, internacionalizacije, relevantnosti studija i suradnje s gospodarstvom.

Moja analiza stanja u ovom poglavlju nije samo tehnička, ona proizlazi iz iskustva čovjeka koji tri desetljeća živi ovaj sustav i poznaje njegovu dinamiku iznutra. Zato je ovo poglavlje istovremeno i osobno i stručno: pokazuje realnu sliku TVZ-a kakav jest, ali i TVZ-a kakav može postati.

3.1. Što nam govori reakreditacija: ključni nalazi

Reakreditacijsko izvješće iz 2025. godine donosi nekoliko jasnih i nedvosmislenih poruka. One čine temelj za sve strateške mjere u ovom programu.

Ključne snage (prepoznate i u izvješću):

- dobra kolegijalna i radna atmosfera
- relevantnost studijskih programa i jaka veza s industrijom
- posvećenost nastavnika i pozitivan odnos sa studentima
- stabilna organizacija i učinkovita administrativna podrška
- dobra zapošljivost naših studenata
- prepoznatljivost u primijenjenim tehničkim znanostima

To su elementi na koje se možemo osloniti i koje ne smijemo izgubiti.

Ključne slabosti koje moramo adresirati:

1) Ishodi učenja: preširoki, previše ih je i nedovoljno mjerljivi

Programi imaju 29–53 ishoda učenja, dok bi, prema standardima ESG, trebalo biti 8–12 jasno definiranih i operativnih. Ovo je jedan od najvažnijih i najhitnijih zadataka.

2) Nedostatak internacionalizacije i niska mobilnost

Mobilnosti su sporadične i nedovoljno strukturirane, a nastava na engleskom jeziku ograničena. To direktno utječe na vidljivost TVZ-a.

3) Slabija povezanost s akademskom zajednicom i znanstvenim istraživanjima

Postoji izoliranost u odnosu na sveučilišta i istraživačke projekte. Ovo smanjuje potencijal rasta.

4) Nedostatak zajedničkih prostora za studente

Reakreditacija eksplicitno navodi da studenti nemaju adekvatne prostore za rad, pripreme i timske projekte.

5) Neujednačena praksa interne prosudbe i sustava kvalitete

Trebamo jači PDCA, jasnije evaluacije i transparentnije izvještavanje.

6) Uloga karijernog centra i praksi može biti značajno snažnija

Studenti trebaju više podrške u razvoju profesionalnih vještina i zapošljivosti.

Sve ove točke izravno su integrirane u mjere mog programa.

3.2. Programsko financiranje (Programski ugovor) - prilika i obveza

Novi Programski ugovor donosi jasne mjerljive ciljeve:

- kvalitetnije studijske programe,
- više mobilnosti,
- veće sudjelovanje u projektima i istraživanjima,
- bolju povezanost s gospodarstvom,
- digitalizaciju procesa,
- standardizaciju sustava kvalitete.

To nije samo „okvir“, to je ugovorna obveza prema Ministarstvu. To znači da napredak više nije stvar dobre volje, nego se mjeri, prati i uvjetuje financiranjem.

Stoga analiza stanja mora biti usklađena upravo s ovim ciljevima - i jest.

3.3. SWOT analiza Tehničkog veleučilišta u Zagrebu

TVZ se u posljednjih nekoliko godina nalazi u razdoblju istovremeno velikih mogućnosti i velikih izazova. Sustav visokog obrazovanja postao je stroži, jasnije reguliran i sve povezaniji s pokazateljima, monitoringom i očekivanjima gospodarstva.

SNAGE

- prepoznatljive stručne kompetencije nastavnika
- snažna veza s gospodarstvom
- stabilna unutarnja organizacija
- kvalitetna administrativna podrška
- visok interes za određene studijske programe
- praktična orijentacija studija
- razvijeni laboratoriji u pojedinim područjima
- iznimno aktivan i organiziran Studentski zbor

- angažirana i povezana Alumni zajednica

SLABOSTI

- preširoki i nemjerljivi ishodi učenja
- niska mobilnost nastavnika i studenata
- snažna oslonjenost na vanjske suradnike bez systemske integracije
- nedostatak dodatnih prostora za studente
- infrastruktura koja je djelomično zastarjela
- ograničena međunarodna vidljivost
- fragmentirani procesi kvalitete

PRILIKE

- EU i NPOO projekti
- povećanje suradnje s industrijom kroz dualne modele
- razvoj novih stručnih i interdisciplinarnih studija
- digitalizacija administrativnih procesa
- jačanje karijernih centara
- internacionalizacija kroz bilateralne sporazume

PRIJETNJE

- demografski pad u Hrvatskoj
- konkurencija privatnih visokih škola i sveučilišta
- promjene u legislativi
- ograničenja proračuna i resursa
- nestabilnost na tržištu rada stručnjaka

SWOT analiza TVZ-a



Ova SWOT analiza nije tehnički dodatak, ona je temeljni alat planiranja mjera u sljedećim poglavljima.

3.4. SNAGE: Na čemu gradimo

1. Odgovorno upravljanje i kolegijalna kultura (kroz stup 4) Izvješće o reakreditaciji eksplicitno ističe „odgovorno upravljanje s dobrom kolegijalnom kulturom i suradnjom na svim odjelima“ kao jednu od ključnih snaga TVZ-a. To nije samo administrativna vještina, to je temelj na kojem mogu graditi kulturu povjerenja i transparentnosti. Ova snaga pokazuje da TVZ već ima potencijal za moderno upravljanje, ojačat ću ga i učiniti ga vidljivijim.

2. Izrazita usmjerenost na struku i relevantnost za industriju (kroz stup 2 i 3) Studijski programi TVZ-a su osmišljeni s naglaskom na praksu i usklađeni su s potrebama poslodavaca. To je snaga koju većina institucija nema. Ova relevantnost znači da su naši studenti zapošljivi, a da je industrija zainteresirana za suradnju. To je temelj na kojem mogu graditi dublju suradnju s gospodarstvom i osigurati da su naši studijski programi uvijek relevantni.

3. Uravnoteženo uključivanje vanjskih stručnjaka u nastavu (kroz stup 2 i 3) Aktivno uključivanje praktičara u kolegije, projekte i mentoriranje završnih i diplomskih radova poboljšava iskustvo učenja i zapošljivost. Ova snaga pokazuje da je TVZ već otvoren prema suradnji s industrijom; učinit ću je sustavnom i strateški planiranom.

4. Cjeloživotno učenje kao dio strategije (kroz stup 4) Cjeloživotno učenje je ugrađeno u strateške dokumente i misiju Veleučilišta, uz dobro strukturiranu obrazovnu ponudu. To je snaga koja pokazuje da TVZ razumije važnost kontinuiranog učenja; proširit ću je i učiniti je dostupnijom.

5. Iznimno aktivan i organiziran Studentski zbor (kroz stup 3): Kroz niz uspješnih projekata kao što su Dan karijera, TVZ Mc2, CodeIT, DesignIT, Pasta Bridge i EngineerIT, Studentski zbor dokazuje visoku razinu proaktivnosti, kreativnosti i odgovornosti. Sposobnost organizacije događaja koji okupljaju više od 60 partnera iz industrije te održavanje višegodišnje tradicije (primjerice, TVZ Mc2 natjecanje s kontinuitetom dužim od desetljeća) predstavlja značajnu snagu Veleučilišta.

6. Angažirana i povezana Alumni zajednica (kroz stup 2 i 3): Djelovanje Alumni TVZ udruge kroz suradnju s lokalnom upravom, javnim institucijama i privatnim sektorom, kao i sudjelovanje u europskim projektima, stvara čvrst most između Veleučilišta, bivših studenata i šire društvene zajednice. Njihove inicijative u području edukacije, razvoja karijera i cjeloživotnog učenja ključan su resurs za budući razvoj.

3.5. SLABOSTI: Gdje trebamo biti bolji

1. Nedovoljna uključenost u nacionalne i međunarodne znanstvene aktivnosti (kroz stup 1 i 2) Izvješće o reakreditaciji jasno navodi da "uključenost nastavnika u nacionalne i međunarodne znanstvene aktivnosti nije značajna u usporedbi s europskim standardima, što se očituje i u relativno malenom broju provedenih financiranih istraživačkih projekata." Ovo je kritična slabost. Kroz Stup 1 ću aktivno raditi na povećanju broja projekata i publikacija, dok će Stup 2 omogućiti suradnje s industrijom na istraživačkim projektima.

2. Nedovoljna kultura kvalitete i izostanak kontinuiranog poboljšanja (kroz stup 4) Iako TVZ ima dobar sustav osiguravanja kvalitete, "postoji malo dokaza o izraženoj kulturi kvalitete.

Brojne situacije koje zahtijevaju poboljšanja nisu riješene na odgovarajući način." Ovo je slabost u procesima i kulturi. Kvaliteta ne smije biti samo izvještaj, potrebno ju je učiniti dijelom svakodnevnog rada kroz kontinuirani ciklus planiranja, izvršavanja, provjere i poboljšanja.

3. Neučinkovito formulirani ishodi učenja studijskih programa (kroz stup 3) -Izvješće preporučuje: „smanjiti broj ishoda učenja studijskih programa i preformulirati generičke ishode radi boljeg konstruktivnog poravnanja.“ Ovo je praktična slabost koja direktno utječe na kvalitetu studija. Ishodi moraju biti jasni, mjerljivi i povezani s kompetencijama koje su potrebne našim studentima.

4. Ograničena internacionalizacija (kroz stup 1 i 3) „Ograničena internacionalizacija u svim aspektima: mobilnosti studenata i nastavnika, stručnoj praksi, izvođenju studija na engleskom jeziku i istraživačkoj suradnji.“ Ovo je slabost koja sprječava TVZ da bude vidljiv i konkurentan na međunarodnoj razini.

5. Izoliranost institucije i nedovoljna akademska umrežavanja (kroz stup 1 i 2) „Osim suradnje s industrijskim sektorom TVZ djeluje suviše izolirano u mnogim aspektima i nedovoljno koristi mogućnosti akademskog umrežavanja.“ Ovo znači da TVZ nije dovoljno vidljiv drugim institucijama i nije dovoljno uključen u akademske mreže. Ova izoliranost se prekida kroz aktivne suradnje.

3.6. PRILIKE: Što vidim kao mogućnosti

1. Programski ugovori i financiranje iz EU fondova (kroz sve stupove) Programski ugovori s Ministarstvom znanosti i obrazovanja i financiranje iz Europskog socijalnog investicijskog fonda pružaju jasnu priliku za financiranje transformacije. Ovo je financijski okvir koji ću koristiti strateški kako bih ostvario sve četiri stupa.

2. Europski okviri za financiranje i suradnja s inozemnim partnerima (kroz stup 1, 2 i 3) Horizon Europe, Erasmus+ i drugi europski programi su dostupni izvori financiranja za istraživanja, mobilnost i razvoj programa. Ova financiranja omogućuju TVZ-u da postane vidljiva na međunarodnoj razini, da privuče međunarodne studente i nastavnike, i što je važnije, da gradi suradnje s vodećim inozemnim institucijama. Suradnje s inozemnim partnerima donose internacionalizaciju koja je ključna za sve stupove transformacije.

3. Digitalna transformacija i nove tehnologije (kroz stup 4) Digitalna transformacija nije samo trend – to je prilika da TVZ postane moderna institucija s modernim procesima. To će omogućiti bolju komunikaciju, transparentnost i efikasnost.

4. Jačanje suradnje s drugim visokim učilištima (kroz stup 1 i 2) Postoji prilika za suradnju s drugim visokim učilištima, što može dovesti do zajedničkih projekata, mobilnosti i zajedničkog razvoja programa.

5. Transfer tehnologije i komercijalizacija (kroz stup 2) Postoji rastući interes industrije za transfer znanja i komercijalizaciju inovacija. Ovo je prilika da TVZ postane partner industriji u razvoju novih rješenja.

3.7. PRIJETNJE: Što adresirati

1. Demografske promjene i manji broj potencijalnih studenata (kroz stup 3) Broj potencijalnih studenata se smanjuje. To znači da TVZ mora biti toliko atraktivan da privuče najbolje studente, čak i ako ih ima manje. Naši studijski programi moraju biti prepoznati kao najbolji u svojoj kategoriji.

2. Konkurencija od drugih visokih učilišta (kroz sve stupove) Druge institucije se razvijaju i postaju konkurentnije. TVZ ću učiniti boljim, jačim, vidljivijim od konkurencije.

3. Ograničena autonomija u donošenju odluka (kroz stup 4) Ograničena autonomija može biti prepreka za brze odluke. Trebam koristiti ono što mogu kontrolirati, procese, kulturu, suradnje, kako bih bio što efikasniji u okviru ograničenja.

4. Promjene u zakonodavstvu i regulativi (kroz sve stupove) Zakonodavstvo se mijenja. TVZ mora biti fleksibilnije i spremno se prilagoditi novim zahtjevima, ali bez da gubi fokus na svoju viziju.

5. Financijske ograničenosti (kroz sve stupove) Financije su ograničene. Zbog toga ću biti precizniji u tome kako ću koristiti dostupna sredstva kako bih ostvario maksimalan utjecaj.

3.8. Kako ću djelovati na temelju SWOT analize

Na temelju svih navedenih podataka mogu jasno reći:

TVZ je solidna, stabilna i prepoznata institucija, ali nedovoljno ambiciozna u području međunarodne vidljivosti, kvalitete studiranja i modernog upravljanja.

U praksi to znači da:

- imamo potencijal da budemo najbolja stručna visokoobrazovna institucija u Hrvatskoj,
- ali da to ne možemo postići bez modernizacije programa, laboratorija, procesa i načina upravljanja,
- te bez jačeg uključivanja u nacionalne i međunarodne projekte.

Snage koje već posjedujemo će biti ojačane i učinjene vidljivijima. Kroz Stup 4 osnažiti će se kultura povjerenja i transparentnosti koja već postoji. Kroz Stupove 2 i 3 kapitalizirati će se na relevantnosti studijskih programa i suradnji s industrijom, čineći je sustavnom i strateški planiranom. Cjeloživotno učenje proširiti će se i učiniti dostupnijim.

Slabosti treba adresirati odlučno i sustavno. Kroz Stup 1 povećavati će se broj znanstvenih projekata i publikacija, gradeći suradnje s inozemnim partnerima koji će donijeti internacionalizaciju i nove mogućnosti financiranja. Kroz Stup 4 uvesti će se kontinuirani ciklus poboljšanja, čineći kvalitetu dijelom svakodnevne kulture. Kroz Stup 3 preformulirati će se ishodi učenja, čineći ih jasnima i mjerljivima. Internacionalizacija bit će ugrađena u sve stupove: mobilnost, studiji na engleskom, akademske suradnje.

Prilike će biti kapitalizirane mudro i strateški. Programski ugovori i EU financiranje koristit će se za sva četiri stupa. Aktivno će se konkurirati za EU fondove i Erasmus+ projekte, što će omogućiti suradnje s inozemnim partnerima i donijeti internacionalizaciju. Digitalni procesi

modernizirat će se kako bi TVZ postala fleksibilna i efikasna institucija. Transfer tehnologije razvit će se kao ključna aktivnost suradnje s industrijom.

Prijetnje će biti anticipirane i bit će spreman. Pristup će biti proaktivan, TVZ će biti toliko dobar da će privući najbolje studente čak i ako ih ima manje. Fleksibilnost će biti ključna u prilagođavanju promjenama, ali bez da se gubi fokus na viziju. Preciznost će biti potrebna u korištenju dostupnih sredstava kako bi se ostvario maksimalan utjecaj.

3.9. Zaključak: analiza koja vodi prema akciji

Ova analiza ne služi kao opis stanja, nego kao argumentacija zašto je sljedeći mandat ključan i zašto su mjere u ovom programu usmjerene upravo na:

- preformulaciju ishoda učenja,
- jačanje suradnje s gospodarstvom,
- podizanje kvalitete nastave,
- povećanje mobilnosti,
- rast istraživačke aktivnosti,
- digitalizaciju sustava,
- jačanje studentskog standarda,
- razvoj kulture kvalitete,
- odgovorno upravljanje resursima.

Drugim riječima, analiza pokazuje jasno:

- TVZ je stabilan, ali stagnira u ključnim područjima.
- Potreban je jasan, strukturiran i odgovoran mandatni plan.
- Sada je pravo vrijeme za transformaciju.

Ova SWOT analiza nije završetak razmišljanja, ona je početak akcije. Svaki element bit će adresiran kroz konkretne aktivnosti u stupovima transformacije. Transformacija TVZ-a nije samo vizija, to je obaveza prema vama, prema studentima, prema industriji i prema društvu. U sljedećih tri godine, bit će vidljiv svaki dio ove analize u konkretnim rezultatima: u većem broju projekata, u boljim studentima, u jasnijim procesima, u jačoj internacionalizaciji, i u instituciji koja je vidljiva, relevantna i ponosna na ono što čini.

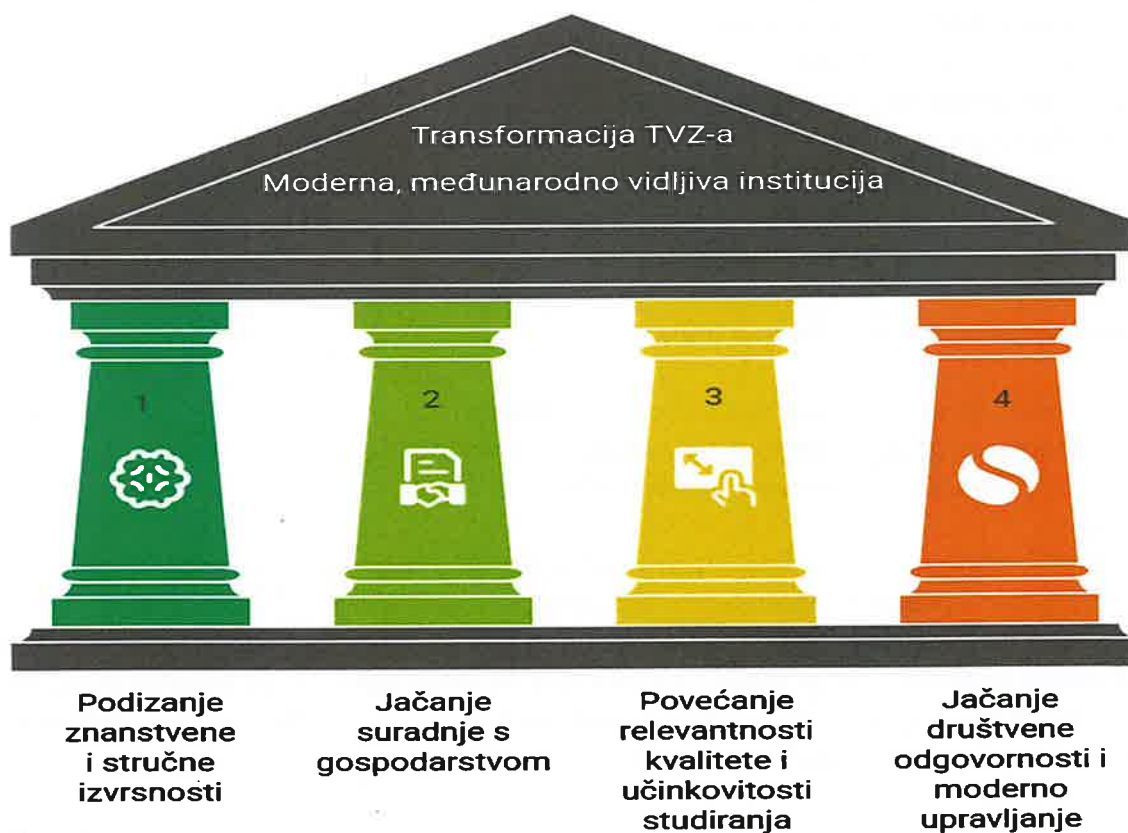
4. STRATEŠKI OKVIR I CILJEVI

Razvoj Tehničkog veleučilišta u Zagrebu u sljedećem mandatnom razdoblju zahtijeva jasnu stratešku arhitekturu, okvir koji povezuje misiju i viziju TVZ-a, preporuke reakreditacije, ciljeve Programskog ugovora i stvarne potrebe naših studenata, nastavnika i suradnika.

Ovaj strateški okvir nije samo konceptualna podloga, on definira način razmišljanja, donošenja odluka i upravljanja tijekom cijelog mandata.

Utemeljen je na četiri stupa transformacije, a svaki stup sadrži konkretne ciljeve i mjere koje se provode kroz operativne aktivnosti u nastavku dokumenta.

Ova struktura osigurava predvidivost, koherentnost i dugoročni smjer, ali i fleksibilnost potrebnu za prilagodbu okolnostima.



4.1. Zašto četiri stupa?

Četiri stupa nisu odabrana proizvoljno. Oni proizlaze iz tri jasno definirana izvora:

1) Misije i vizije TVZ-a koje naglašavaju praktično obrazovanje, suradnju s gospodarstvom, razvoj stručnjaka i doprinos društvu.

2) Preporuka reakreditacije 2025. koje zahtijevaju modernizaciju studijskih programa, internacionalizaciju, razvoj infrastrukture, jačanje kvalitete i bolju studentsku podršku.

3) Programskog ugovora (MZOM) koji određuje mjerljive ciljeve u četiri temeljna područja:

- kvaliteta obrazovanja,
- suradnja s gospodarstvom i društvom,
- znanstvene i stručne aktivnosti,
- upravljanje i održivost.

Četiri stupa integriraju sve ove zahtjeve u jasan model upravljanja.

4.2. STUP 1: PODIZANJE ZNANSTVENE I STRUČNE IZVRSNOSTI

Nastavnici će biti aktivno uključeni u međunarodne istraživačke projekte koji će donijeti nove perspektive, mogućnosti za suradnju i vidljivost na svjetskoj razini. To će biti moguće kroz sustavnu podršku Ureda za projekte, koji će pružati edukaciju o dostupnim izvorima financiranja, mentoriranje pri pisanju prijave, i pomoć u upravljanju projektima. Kroz ove mjere, nastavnici će se aktivno kandidirati za dostupne međunarodne projektne natječaje.

Istraživačka infrastruktura će biti modernizirana kroz nabavu nove opreme i digitalizaciju istraživačkih alata. Moderna oprema će omogućiti nastavnicima da provode relevantna istraživanja koja su konkurentna na međunarodnoj razini, što će rezultirati većim brojem znanstvenih radova u vodećim časopisima i zbornicima. Kroz ovu infrastrukturu, TVZ će postati institucija gdje se mogu provoditi istraživanja koja su relevantna za industriju i društvo.

Međunarodna znanstvena suradnja će biti jačana kroz uspostavu bilateralnih suradnji s vodećim institucijama u EU-u i sudjelovanje u međunarodnim istraživačkim mrežama. Ove suradnje će donijeti nove perspektive, pristup novim znanjima, i mogućnosti za zajedničke projekte. Kroz ove suradnje, TVZ će postati dio globalne akademske zajednice, a nastavnici će biti prepoznati kao stručnjaci u svojim poljima.

Ljudski potencijali za znanstveni rad će biti jačani kroz poticanje upisa doktorskih studija nastavnika, stipendije za mlade istraživače, i razvoja programa mentorstva. Takvi nastavnici će imati dublje znanje i iskustvo u istraživanju, što će se direktno odraziti na kvalitetu nastave i istraživanja. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja investira u svoje ljude i koja je privlačna za najbolje talente.

Doprinos otvorenoj znanosti će biti vidljiv kroz promociju otvorenog pristupa publikacijama i razvoj institucijskog repozitorija. Otvorena znanost će značiti da su rezultati istraživanja dostupni svima, što će povećati utjecaj i vidljivost TVZ-a. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja je otvorena i transparentna u svojem radu.

Interdisciplinarnost znanstvenog rada će biti jačana kroz organizaciju zajedničkih projekata između odjela i razvoj interdisciplinarnih tema za istraživanje. Interdisciplinarnost će donijeti nove perspektive i omogućiti rješavanje kompleksnih problema koji zahtijevaju znanja iz različitih disciplina. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje se znanja iz različitih disciplina kombiniraju kako bi se stvorilo nešto novo i relevantno.

4.3. STUP 2: JAČANJE SURADNJE S GOSPODARSTVOM I DRUŠTVOM

Suradnja s industrijom će biti duboka i sustavna, a ne samo ad hoc. Zajednički projekti će biti razvijani s predstavnicima gospodarstva, a novi modeli suradnje poput industrijskih doktorskih

studija i zajedničkih laboratorija će biti testirani i primijenjeni. Redoviti sastanci s predstavnicima gospodarstva će osigurati da je suradnja strateška i relevantna. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje je suradnja s industrijom dio svakodnevnog poslovanja, a studenti će raditi na stvarnim projektima koji će im dati iskustvo koje će im trebati u praksi.

Upravljanje intelektualnim vlasništvom će biti unaprijeđeno kroz jačanje kapaciteta Ureda za transfer tehnologije. Edukacija nastavnika o zaštiti intelektualnog vlasništva će osigurati da se inovacije koje se stvaraju na TVZ-u mogu zaštititi i komercijalizirati. Poticaji za patente i inovacije će motivirati nastavnike i istraživače da razvijaju nove ideje. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje se inovacije ne samo stvaraju već i primjenjuju, a gdje se znanje pretvara u praktičnu vrijednost.

Pružanje znanstvenih, istraživačkih ili tehnoloških usluga gospodarstvu će biti prošireno kroz razvoj novih usluga kao što su laboratorijska testiranja, savjetovanje, i tehnološka podrška. Povećanje kapaciteta za pružanje konzultacija će osigurati da TVZ može odgovoriti na potrebe gospodarstva. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja je partner gospodarstvu u rješavanju stvarnih problema, a koja je vidljiva kao izvor znanja i inovacije.

4.4. STUP 3: POVEĆANJE RELEVANTNOSTI, KVALITETE I UČINKOVITOSTI STUDIRANJA

Studijski programi bit će redovito ažurirani kako bi odgovarali potrebama tržišta rada. Preformulacija ishoda učenja će biti provedena u suradnji s industrijom kako bi se osiguralo da su ishodi relevantni i mjerljivi. Modernizacija nastavnih metoda će uključiti korištenje e-learning platformi, aktivne metode učenja, i simulacije stvarnih scenarija. Edukacija nastavnika o suvremenim pedagoškim pristupima će osigurati da je nastava dinamična i efikasna. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje su studijski programi relevantni i gdje je iskustvo učenja prioritet.

Kvaliteta studiranja ne ogleda se samo u nastavnom procesu, već i u cjelokupnom studentskom iskustvu. Stoga će se aktivnosti Studentskog zbora i Alumni TVZ zajednice još snažnije integrirati u život Veleučilišta. Podržavanjem projekata koji potiču praktičan rad, suradnju s industrijom i razvoj vještina, osigurava se da studenti stječu znanja koja su izravno primjenjiva na tržištu rada. Moja dosadašnja suradnja s njima pokazala je da su studenti i alumni nezaobilazan partner u podizanju kvalitete, a ta će se suradnja u budućnosti dodatno osnažiti i formalizirati kroz zajedničke inicijative.

Podrška studentima će biti poboljšana kroz Ured za savjetovanje studenata i zaposlenika. Mentorstvo, savjetovanje i tutorstvo će biti dostupni studentima koji trebaju dodatnu pomoć. Rana identifikacija studenata u riziku će omogućiti intervencije prije nego što oni napuste studij. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje se studenti osjećaju podržani i gdje je njihov uspjeh prioritet.

Međunarodna suradnja će biti jačana kroz povećanje Erasmus+ mobilnosti za studente i nastavnike. Razvoj studija na engleskom jeziku će privući međunarodne studente i učiniti TVZ vidljivim na međunarodnoj razini. Bilateralne suradnje s inozemnim institucijama će omogućiti zajedničke programe i razmjene. Ažuriranje engleske inačice mrežnih stranica i promocijskih materijala će osigurati da su informacije dostupne i privlačne. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja je otvorena prema svijetu i koja je dio globalne akademske zajednice.

4.5. STUP 4: JAČANJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I MODERNO UPRAVLJANJE

Digitalizacija poslovanja će biti provedena kroz sve procese institucije. Nastavni procesi će biti podržani e-learning platformama i digitalnim alatima. Sustavi za upravljanje podacima će omogućiti bolju analitiku i donošenje odluka na temelju podataka. Edukacija zaposlenika će osigurati da su svi sposobni koristiti nove digitalne alate. Cybersecurity mjere će zaštititi podatke institucije i korisnika. Kroz ove mjere, TVZ će postati moderna institucija gdje su procesi efikasni, transparentni, i dostupni.

Kultura kvalitete će biti jačana kroz uvođenje kontinuiranog ciklusa planiranja, izvršavanja, provjere i poboljšanja u sve procese. Ured za kvalitetu će biti ključan u ovom procesu, pružajući edukaciju zaposlenika i koordinirajući evaluacije. Redovite evaluacije procesa i rezultata će omogućiti identifikaciju problema i mogućnosti za poboljšanja. Sistem za prikupljanje povratnih informacija od studenata, nastavnika i zaposlenika će osigurati da se čuju različiti glasovi. Transparentna komunikacija rezultata evaluacija će pokazati da je institucija ozbiljna u vezi s kvalitetom. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje je kvaliteta dio temelja i gdje se kontinuirano poboljšava.

Programi cjeloživotnog učenja će biti prošireni kroz razvoj novih programa za različite ciljne grupe. Digitalizacija programa će omogućiti online opcije i hibridne formate, čineći učenje dostupnijim. Suradnja s industrijom će osigurati da su programi relevantni za tržište rada. Marketing i promocija će učiniti programe vidljivima za potencijalne sudionike. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja je dostupna i relevantna za sve, a koja doprinosi cjeloživotnom učenju kao dijelu svoje misije.

Doprinos društvenim izazovima će biti vidljiv kroz suradnju s javnim sektorom na rješavanju problema od nacionalnog značaja. Projekti će biti razvijani u suradnji s lokalnom zajednicom, što će pokazati da je TVZ odgovorna institucija. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja je dio društva i koja doprinosi rješavanju stvarnih problema.

Zelena tranzicija će biti dio strategije TVZ-a. Energetska učinkovitost zgrada će biti poboljšana kroz infrastrukturne projekte i ulaganja. Promocija održive prakse kao što su recikliranje i smanjenje otpada će biti dio kulture institucije. Edukacija zaposlenika i studenata o održivosti će osigurati da su svi dio rješenja. Integracija održivosti u studijske programe će učiniti da budući inženjeri budu svjesni važnosti održivosti. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija koja je odgovorna prema budućnosti i koja je dio rješenja za klimatske izazove.

Akadske vrijednosti i etički principi će biti srce institucije. Integritet, transparentnost, poštovanje, i odgovornost će biti komunicirani kroz sve kanale institucije. Edukacija zaposlenika i studenata će osigurati da svi razumiju što te vrijednosti znače u praksi. Primjer vođenja od strane dekana i prodekana će biti važan, oni će biti modeli kako se te vrijednosti žive. Sustav za prijavu i rješavanje etičkih problema će osigurati da se problemi rješavaju brzo i pošteno. Redovita evaluacija kulture vrijednosti će pokazati je li institucija na dobrom putu. Kroz ove mjere, TVZ će postati institucija gdje su vrijednosti dio svakodnevne prakse i gdje se svi osjećaju odgovornima za održavanje te kulture.

4.6. VREMENSKI PLAN I FAZE TRANSFORMACIJE

Transformacija će se odvijati u tri jasne faze, svaka s jasnim očekivanim rezultatima.

Faza 1 (2026-2027): Osnivanje i priprema

U ovoj fazi, TVZ će jačati kapacitete postojećih ureda i službi, provoditi edukacije zaposlenika, i započeti s prvim aktivnostima. Ured za projekte će biti ojačan kako bi mogao pružati bolju podršku nastavnicima. Ured za međunarodnu suradnju će istražiti nove mogućnosti bilateralnih suradnji. Ured za kvalitetu će započeti s uvođenjem PDCA modela. Odjel za digitalizaciju i služba informatičke potpore će započeti s digitalizacijom ključnih procesa. Očekivani rezultati su da je infrastruktura za transformaciju postavljena, prvi rezultati su vidljivi, i zaposlenici su educirani i motivirani.

Faza 2 (2027-2028): Provedba i učenje

U ovoj fazi, TVZ će provoditi većinu aktivnosti, pratiti rezultate kroz ključne pokazatelje uspjeha, i učiti iz iskustava. Broj međunarodnih projekata će se povećati, suradnja s industrijom će biti intenzivirana, i digitalizacija će biti proširena. Očekivani rezultati su vidljivi napredak u svim stupovima, povećanje broja projekata i suradnji, bolje iskustvo studenata, i moderna institucija.

Faza 3 (2028-2029): Konsolidacija i održivost

U ovoj fazi, TVZ će konsolidirati rezultate, osigurati da su promjene održive i dio temelja institucije, i pripremiti se za budućnost nakon mandata. Transformacija će biti dokumentirana, i institucija će biti spremna za nastavak razvoja. Očekivani rezultati su da je transformacija dio temelja institucije, rezultati su održivi, TVZ je spreman za budućnost, i institucija je vidljiva kao lider u regiji.

4.7. KAKO SE MJERE MEĐUSOBNO POVEZUJU

Sve mjere u četiri stupa nisu odvojene, one se međusobno pojačavaju i stvaraju jedinstven sustav.

- Bez modernizacije upravljanja, nema kvalitetne provedbe studijskih reformi.
- Bez suradnje s gospodarstvom, studijski programi ne prate potrebe tržišta rada.
- Bez jačanja stručne izvrsnosti, nema kvalitetnih nastavnika i projekata.
- Bez međunarodne vidljivosti, nema stvarne transformacije kvalitete studiranja.

Ovaj model pruža stabilan i održiv okvir za provedbu svih mjera.

4.8. ZAKLJUČAK: jasna arhitektura za jasan mandat

Strateški okvir nije deklaracija, to je nacrt kako će TVZ izgledati i funkcionirati u sljedeće tri godine. Četiri stupa postavljaju jasnu strukturu rada, određuju prioritete, povezuju sve procese i omogućuju da se svaki segment institucije razvija usklađeno i održivo.

Ovo je temelj koji osigurava:

- stabilno upravljanje,
- mjerljiv napredak,
- prepoznatljiv identitet TVZ-a,
- i stvarnu transformaciju u instituciju primijenjenih tehničkih znanosti kakva može i treba biti.

5. INFRASTRUKTURA, MODERNIZACIJA I DIGITALIZACIJA

Infrastruktura i digitalni sustavi nisu samo tehnički resursi, oni su temelj kvalitete studiranja, učinkovitog upravljanja i međunarodne prepoznatljivosti.

U sljedećem mandatnom razdoblju TVZ mora napraviti iskorak koji će omogućiti bolje uvjete rada nastavnicima, suvremenu nastavu studentima i učinkovitije procese administracije. Reakreditacija jasno upućuje na potrebe u području prostora, opreme, digitalizacije i studentskog iskustva. Programski ugovor pak zahtijeva mjerljiv napredak u području digitalne transformacije i modernizacije sustava.

Ovo poglavlje zato postavlja jasnu arhitekturu infrastrukture i digitalizacije kao jednog od ključnih stupova transformacije TVZ-a.



5.1. Vizija infrastrukturnog razvoja: moderna, funkcionalna i održiva institucija

Vizija infrastrukture temelji se na tri načela:

- 1) Standardizacija i modernizacija prostora i opreme: laboratoriji, učionice i zajednički prostori moraju odgovarati tehničkim i pedagoškim standardima 21. stoljeća.
- 2) Digitalna transformacija svih ključnih procesa: digitalni sustavi moraju smanjiti administrativno opterećenje, ubrzati procese i poboljšati iskustvo studiranja.
- 3) Dugoročna održivost i racionalno upravljanje resursima: energetska učinkovitost i održavanje infrastrukture ključni su za stabilnost i ekonomičnost poslovanja.

Ova načela usmjeravaju sve mjere koje slijede. Modernizacija infrastrukture nije samo o nabavi nove opreme. To je o stvaranju okruženja gdje se inovacija može dogoditi, gdje se istraživanja mogu provoditi na svjetskoj razini, gdje su studenti motivirani jer vide da institucija investira u njihov uspjeh, i gdje su zaposlenici ponosni na instituciju u kojoj rade.

5.2. Modernizacija laboratorija i istraživačke infrastrukture

Laboratoriji su srce TVZ-a. Kroz njih prolaze studenti koji trebaju steći praktična znanja, i kroz njih se provode istraživanja koja trebaju biti konkurentna na svjetskoj razini. Modernizacija laboratorija će biti provedena sustavno, s jasnim prioritetima i vremenskim planom.

Nabava nove opreme će biti prioritizirana prema potrebama studijskih programa i istraživačkim ambicijama nastavnika. Kroz Službu javne nabave, koja će koordinirati sve nabave, osigurat će se da je oprema odabrana na temelju stručne preporuke i da je nabava transparentna i ekonomična. Moderna oprema će omogućiti studentima da uče s alatima koje će koristiti u praksi, a nastavnicima da provode istraživanja koja su konkurentna na međunarodnoj razini.

Edukacija nastavnika i studenata za korištenje nove opreme bit će organizirana redovito. Kroz radionice i tutoriale, korisnici će biti osposobljeni za sigurno i učinkovito korištenje opreme. Dokumentacija će biti dostupna na hrvatskom i engleskom jeziku. Kroz ove mjere, nova oprema će biti korištena u punom kapacitetu.

5.3. Zajednički studentski prostori: preduvjet uspješnog učenja

Reakreditacija iz 2025. jasno je istaknula nedostatak zajedničkih prostora za studente. Bez tih prostora TVZ gubi jednu od ključnih komponenti akademskog života, prostor za timski rad, pripreme, projektno učenje i mentorsku suradnju.

Strateški ciljevi

- uspostaviti najmanje tri studentska zajednička prostora (Borongaj, Holjevska, Konavoska)
- uvesti model koji kombinira rad, timski prostor, savjetovanje i podršku
- opremiti prostore tehnologijom za kolaborativni rad
- osigurati dostupnost prostora izvan standardnih termina

Zašto je ovo ključno?

Jer zajednički prostori:

- povećavaju motivaciju i socijalnu povezanost studenata
- poboljšavaju iskustvo studiranja
- potiču interdisciplinarni rad
- stvaraju kulturu zajedništva i pripadnosti

Ovo je jedna od najvažnijih infrastrukturnih mjera u cijelom programu.

5.4. Digitalna transformacija: učinkovitiji sustav za sve korisnike

Administrativni procesi trebaju biti efikasni, transparentni, i dostupni. Digitalizacija će učiniti da su procesi brži, da je manje greške, i da su zaposlenici manje opterećeni rutinskim zadacima.

E-dokumentacija će biti implementirana kako bi se sve dokumentacije čuvala digitalno. Kroz Ured dekana i Pravno-kadrovsku službu, koja će koordinirati implementaciju, osigurat će se da su svi dokumenti dostupni i sigurni. Backup sustavi će osigurati da nema gubitka podataka.

Sustavi za upravljanje financijama bit će digitalizirani kako bi se procesi ubrzali i olakšali. Kroz Financijsko-računovodstvenu službu, koja će koordinirati implementaciju, osigurat će se da su svi procesi transparentni i pravilni.

Sustavi za upravljanje ljudskim resursima bit će digitalizirani kako bi se evidencija zaposlenika, njihove obaveze, i njihov razvoj pratili na jednom mjestu. Kroz Pravno-kadrovsku službu, koja će koordinirati implementaciju, osigurat će se da su svi podaci dostupni i sigurni.

5.5. Digitalizacija nastavnih procesa

Nastava u 21. stoljeću trebala bi biti fleksibilna, dostupna, i podržana digitalnim alatima. Digitalizacija nastavnih procesa će omogućiti studentima da uče na način koji im odgovara, a nastavnicima da budu kreativni u svojem poučavanju.

Digitalni alati za suradnju bit će korišteni kako bi se olakšala suradnja između studenata i između nastavnika i studenata. Kroz Službu informatičke potpore, koji će osigurati da su alati dostupni i sigurni, suradnja će biti efikasnija.

5.6. Cybersecurity i zaštita podataka

Digitalizacija donosi nove rizike, rizike od cyber napada i gubitka podataka. Cybersecurity mjere moraju biti prioritet kako bi se osigurala sigurnost podataka institucije i korisnika.

Edukacija zaposlenika o cybersecurity bit će organizirana redovito. Zaposlenici trebaju znati kako prepoznati phishing emails, kako koristiti sigurne lozinke, i kako biti oprezni s osjetljivim podacima.

Backup sustavi bit će konstantno unapređivani kako bi se osiguralo da nema gubitka podataka u slučaju problema.

5.7. Poboljšana engleska verzija mrežnih stranica i promocijskih materijala

Engleska verzija mrežnih stranica TVZ-a nije potpuna ni ažurirana, što je identificirano u Izvješću o reakreditaciji. To je problem jer međunarodni studenti i partneri žele jasne i točne informacije.

Engleska verzija mrežnih stranica bit će ažurirana kako bi bila potpuna i točna. Kroz Službu za marketing i javno informiranje, koja će koordinirati ažuriranje, osigurat će se da su sve informacije dostupne na engleskom jeziku. Informacije o studijima, kriterijima upisa, ishodima učenja, i kvalifikacijama moraju biti dostupne na engleskom jeziku.

Promocijski materijali moraju biti dostupni na engleskom jeziku kako bi se privukli međunarodni studenti. Kroz Službu za marketing i javno informiranje, koji će koordinirati promociju, osigurat će se da su materijali privlačni i informativni.

5.8. Energetska učinkovitost i zelena tranzicija

Održivo upravljanje zgradama i resursima nije samo financijsko, nego i društveno odgovorno pitanje.

Strateški ciljevi

- energetska pregled svih objekata
- zamjena rasvjete, optimizacija grijanja i hlađenja
- planiranje solarnih sustava na objektima gdje je izvedivo
- racionalno upravljanje potrošnjom energije
- integracija zelenih standarda u infrastrukturne projekte

Ovo je usklađeno s nacionalnim energetske smjernicama i Programskim ugovorom.

5.9. Zaključak: moderni uvjeti stvaraju modernu instituciju

Infrastruktura i digitalni sustavi nisu dekor, nego temelji. Ako želimo kvalitetne programe, motivirane nastavnike i uspješne studente, moramo imati okruženje koje im to omogućuje.

Ovo poglavlje zato nije samo plan ulaganja, ovo je plan stvaranja uvjeta u kojima TVZ može postati moderna, učinkovita i međunarodno relevantna institucija primijenjenih tehničkih znanosti.

6. KVALITETA STUDIRANJA I STUDENTSKI STANDARD

Kvaliteta studiranja i studentski standard srž su identiteta TVZ-a kao ustanove primijenjenih tehničkih znanosti.

Studenti moraju dobiti kompetencije, iskustva i vrijednosti koje ih pripremaju za tržište rada koje je danas zahtjevnije, dinamičnije i kompetitivnije nego ikada. Reakreditacija iz 2025. jasno je naglasila ključne točke poboljšanja, a Programsko financiranje zahtijeva mjerljivi napredak.

Ovaj stup transformacije je direktno temeljen na potrebama studenata i nastavnika te predstavlja jedan od najvažnijih segmenata mog programa.

6.1. Reformulacija ishoda učenja i modernizacija studijskih programa

Jedna od najvažnijih preporuka reakreditacije odnosi se na ishode učenja. Današnji programi imaju 29 do 53 ishoda po studiju, što prema ESG standardima znatno premašuje optimalan broj. Korištenje velikog broja ishoda umanjuje jasnoću ishoda, otežava evaluaciju i onemogućuje kvalitetno oblikovanje kurikuluma.

Strateški ciljevi

- smanjiti i standardizirati ishode učenja na 8–12 mjerljivih, operativnih i jasnih ishoda po programu
- provesti usklađivanje svih kolegija s novim ishodima ("constructive alignment")

- uključiti gospodarstvo u oblikovanje novih ishoda i kurikulumu
- osigurati da se ishodi jasnije odnose na kompetencije potrebne tržištu rada
- revidirati metode provjere znanja kako bi pratili mjerljive ishode

Zašto je ovo ključno?

Zato što modernizirani, jasni i mjerljivi ishodi:

- povećavaju kvalitetu programa,
- olakšavaju studentima razumijevanje očekivanja,
- osiguravaju transparentnost i standardizaciju,
- usklađuju se s Programskim ugovorom,
- poboljšavaju kvalitetu evaluacije i praćenja ishoda.

Ovo je jedna od najvažnijih reformskih mjera u cijelom programu.

Analiza potreba tržišta rada bit će provedena redovito kroz suradnju s industrijom. Ured za karijeru, koji će koordinirati te analize, osigurat će da su programi relevantni. Predstavnici gospodarstva bit će pozvani da daju povratnu informaciju o tome što nedostaje studentima.

Reformulacija ishoda učenja bit će provedena u suradnji s industrijom. Ishodi moraju biti jasni, mjerljivi, i relevantni za praksu. Kroz Ured za kvalitetu, koji će koordinirati reformulaciju, osigurat će se da su svi ishodi dokumentirani i dostupni.

Poboljšanje kvalitete studiranja



6.2. Kvaliteta nastave i razvoj nastavnika

Nastavnici su temelj studijskih programa. Kvaliteta njihovog rada, metodologija, dostupnost i profesionalni razvoj izravno utječu na iskustvo studenata.

Strateški ciljevi

- kontinuirano stručno i pedagoško usavršavanje
- poticanje korištenja suvremenih metoda poučavanja
- razvoj digitalnih nastavnih materijala
- jačanje nastavničke mobilnosti
- uvođenje redovitih radionica, mentoriranja i razmjene dobre prakse
- jačanje sustava evaluacije nastave i povratne informacije

Zašto je ovo ključno?

Jer kvalitetna nastava: povećava prolaznost, motivira studente, smanjuje razlike između odjela i kolegija, osigurava konkurentnost TVZ-a.

Modernizacija nastavnih metoda bit će provedena kroz edukaciju nastavnika. Aktivne metode učenja, e-learning, simulacije stvarnih scenarija i projektni rad trebali bi biti dio nastave. Kroz radionice i edukacijske programe, nastavnike će se osposobiti za korištenje modernih metoda. Učinkovite prakse s kolegija Osnove elektrotehnike, koji je identificiran kao primjer dobre prakse u Izvješću o reakreditaciji, bit će analizirane i primijenjene na druge kolegije kako bi se osiguralo da je nastava dinamična i efikasna.

Integracija praktičnog rada u nastavu bit će pojačana. Studenti će raditi na stvarnim projektima, imat će mogućnost rada u laboratorijima, i bit će u kontaktu s industrijom. Kroz suradnju s Uredom za transfer tehnologije i Uredom za projekte, studenti će imati pristup stvarnim projektima.

6.3. Podrška studentima i povećanje prolaznosti

Studenti trebaju sustav koji ih podržava tijekom cijelog studija, akademski, logistički i osobni. To znači da će imati pristup mentorstvu, savjetovanju, i tutorstvu. Ured za savjetovanje studenata i zaposlenika kao i Ured za karijere bit će ključni u pružanju podrške.

Kroz ove urede, studenti će moći dobiti savjet o svojem studiju, o svojoj karijeri, i o osobnim problemima koji mogu utjecati na njihov studij. Redovito će biti dostupan savjetnik kojeg će studenti moći kontaktirati.

Tutorstvo će biti dostupno za studente koji trebaju dodatnu pomoć s pojedinim kolegijima. Tutori mogu biti stariji studenti ili nastavnici. Kroz tutorstvo, studenti će moći razumjeti gradivo bolje i bit će motiviraniji.

Rana identifikacija studenata u riziku trebala bi omogućiti brzu intervenciju.

Strateški ciljevi

- jačanje studentskih službi i unifikacija procedura
- veća dostupnost akademskog i karijernog savjetovanja

- sustav ranog prepoznavanja rizika (poteškoće u učenju, izostanci, demotivacija)
- izrada pripremnih programa za zahtjevnije kolegije
- podrška studentima s poteškoćama
- integracija studentskih projekata kao model učenja kroz rad

Zašto je ovo ključno?

Projekti koje vode naši studenti, poput Dana karijera, TVZ Mc2 ili Pasta Bridge natjecanja, predstavljaju izvanredan primjer učenja kroz rad (project-based learning). Ovi projekti razvijaju ne samo tehničke, već i organizacijske, komunikacijske i liderske vještine. U mom mandatu poticati će se sustavno priznavanje ovih aktivnosti kao dijela nastavnog procesa. Istražit će se modeli vrednovanja sudjelovanja u takvim projektima, čime se studentima šalje jasna poruka da Veleučilište cijeni njihov angažman i vidi ga kao ključan dio njihovog obrazovanja i profesionalnog razvoja.

6.4. Internacionalizacija i mobilnost

Reakreditacija je jasno istaknula da je međunarodna mobilnost nisko razvijena. Ako želimo TVZ učiniti međunarodno relevantnom institucijom, moramo ojačati mobilnost studenata i nastavnika.

Internacionalizacija je ključna za kvalitetu studiranja. Poticati će se Erasmus+ mobilnost, kao i bilateralne suradnje s inozemnim institucijama. Privlačenje međunarodnih studenata mora biti prioritet kako bi se obogatilo akademsko okruženje.

Strateški ciljevi

- povećanje broja odlaznih mobilnosti
- proširenje mreže međunarodnih partnera
- potpora studentima u pripremi za mobilnosti
- razvoj dvojezičnih studijskih materijala
- jačanje međunarodnog marketinga TVZ-a

Zašto je ovo ključno?

Mobilnost je dokaz kvalitete. Institucija bez mobilnosti ostaje izvan međunarodnih tokova znanja. Privlačenje međunarodnih studenata bit će prioritet. Kroz Službu za marketing i javno informiranje, koja će promovirati TVZ u inozemstvu, osigurat će se da su informacije dostupne i privlačne. Stipendije za međunarodne studente će biti dostupne gdje je moguće.

6.5. Zaključak

Kvaliteta studiranja i studentski standard moraju biti u centru svega što TVZ radi. Kroz modernizirane programe, podršku studentima, internacionalizaciju, i razvoj vještina, TVZ će postati institucija gdje su studenti motivirani, gdje se osjećaju cijenjeno, i gdje su pripremljeni za uspješnu karijeru.

7. ALUMNI, ZAJEDNICA I RAZVOJ KARIJERE

Alumni zajednica i suradnja s gospodarstvom nisu dodatak obrazovanju, oni su njegov prirodni nastavak. TVZ ima tisuće bivših studenata koji rade u vodećim domaćim i međunarodnim tvrtkama. Oni su naši najbolji ambasadori, ali i potencijal koji još uvijek nije u potpunosti aktiviran.

U sljedećem mandatnom razdoblju cilj je stvoriti sustavnu, prepoznatljivu i funkcionalnu alumni mrežu, zajedno s udrugom Alumni TVZ, koja vraća vrijednost natrag studentima, nastavnicima i razvoju TVZ-a.

7.1. Studenti su naši najveći ambasadori

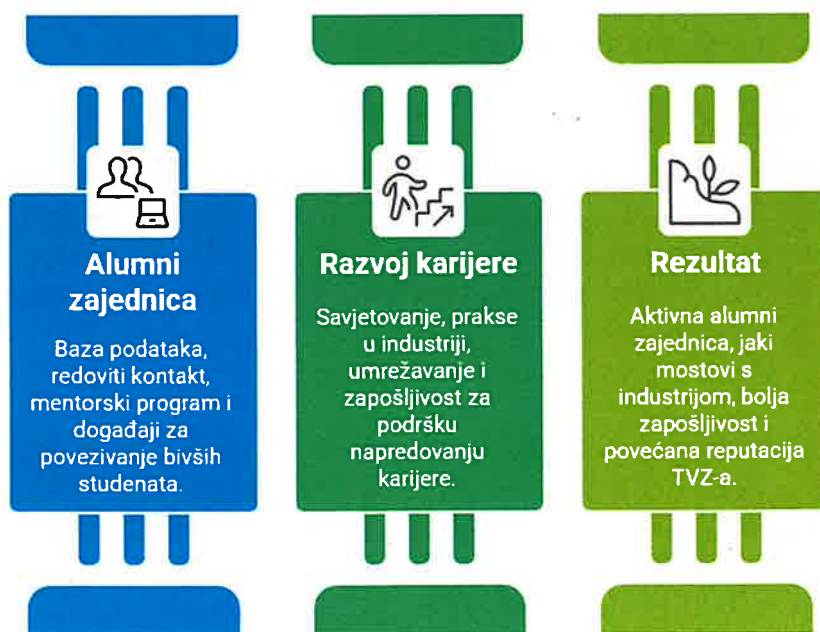
Alumni su važan dio institucije. Oni su primjer uspješnosti programa, oni su mogući donatori, oni su mogući mentori za studente, i oni su mogući partneri za suradnju. Kroz jačanje suradnje s alumnijima, TVZ će postati institucija koja je vidljiva i relevantna u društvu.

Suradnja s alumnijima bit će sustavna i strateška, a ne samo ad hoc. Izvješće o reakreditaciji je identificiralo da TVZ ima dobar ugled među alumnijima, ali da ta suradnja nije dovoljno razvijena.

Baza podataka alumni bit će osvježena kako bi se mogla pratiti karijera diplomaca i kako bi se mogla održavati veza s njima. Ured za karijeru i udruga Alumni TVZ koordinirat će razvoj baze podataka.

Redoviti kontakt s alumnijima bit će održavan kroz e-mail, društvene mreže, i događaje. Ured za karijeru, će koordinirati kontakt, osigurati će se da se alumni osjećaju cijenjeno i da su uključeni u život institucije.

Struktura alumni zajednice



7.2. Studentski zbor: Srce studentskog života i partner u razvoju

Suradnja sa Studentskim zborom TVZ-a tijekom mog dosadašnjeg rada predstavlja jedan od najsvjetlijih primjera partnerstva unutar naše institucije. Studenti su se dokazali kao iznimno proaktivni, kreativni i odgovorni partneri, čija energija pokreće cijelu zajednicu.

Njihova sposobnost da samostalno organiziraju pet velikih projekata, uključujući Dan karijera koji okuplja više od 60 poslodavaca i sponzora, te natjecanja s tradicijom dužom od desetljeća (MC2), svjedoči o njihovoj zrelosti i profesionalnosti.

Posebno sam ponosan na uspjehe naših sportskih i e-sport timova, koji se redovito vraćaju s medaljama i time na najbolji način promoviraju TVZ. Kao dekan, obvezujem se nastaviti i osnažiti podršku svim studentskim inicijativama.

Moja vrata će uvijek biti otvorena za njihove ideje, a Veleučilište će osigurati resurse kako bi se njihovi projekti, od stručnih i natjecateljskih do kulturnih i zabavnih poput Brucošijade, nastavili razvijati. Studenti nisu samo budućnost, oni su sadašnjost TVZ-a, a njihov glas i doprinos su ključni za naš zajednički uspjeh.

7.3. Razvoj karijere i zapošljivost

Zapošljivost diplomaca je jedan od ključnih pokazatelja kvalitete programa. Izvešće o reakreditaciji je identificiralo da TVZ ima dobar ugled među poslodavcima i da su diplomci brzo zapošljivi.

Suradnja s poslodavcima će biti ojačana kroz redovite sastanke i povratne informacije. Kroz Ured za karijeru, koji će koordinirati suradnju, osigurat će se da su programi relevantni za tržište rada. Poslodavci će biti pozvani da daju povratnu informaciju o kompetencijama diplomaca.

Prakse u industriji će biti dostupne svim studentima. Kroz suradnju s Uredom za međunarodnu suradnju i Uredom za karijeru, osigurat će se da su prakse dostupne i relevantne. Umrežavanje s industrijom će biti ojačano kroz redovite događaje i radionice fokusirane na razvoj vještina relevantnog za praksu.

7.4. Alumni TVZ: Ambasadori znanja i most prema industriji

Alumni TVZ udruga postala je ključan strateški partner Veleučilišta, gradeći mostove prema gospodarstvu i široj društvenoj zajednici. Njihova aktivna suradnja s gradskim institucijama, javnim poduzećima i privatnim sektorom, kao i sudjelovanje u projektima financiranim iz EU fondova, pokazuje snagu i utjecaj naše alumni mreže. Kroz organizaciju stručnih skupova, radionica i sudjelovanje na važnim konferencijama, naši bivši studenti nesebično dijele svoje znanje i iskustvo s novim generacijama.

U mom mandatu, suradnja s Alumni udrugom bit će podignuta na još višu razinu. Poticat će se razvoj mentorskih programa gdje će iskusni alumni voditi naše studente na početku njihovih karijera. Intenzivirat će se zajedničke prijave na domaće i međunarodne projekte te će se Alumni zajednica aktivno uključiti u procese modernizacije studijskih programa kako bi osigurali njihovu relevantnost. Naši alumni naši su najbolji ambasadori, a njihova uključenost jamstvo je da TVZ ostaje vodeća institucija koja obrazuje stručnjake za budućnost.

8. UPRAVLJANJE, KVALITETA I ETIČKA ODGOVORNOST

Učinkovito upravljanje, odgovorno ponašanje i sustavno praćenje kvalitete temelj su stabilne i moderne visokoobrazovne institucije.

Za TVZ, ove tri komponente čine operativni okvir koji omogućuje provedbu svih strateških ciljeva, a istodobno stvaraju kulturu povjerenja, transparentnosti i profesionalnosti.

Izvrješće o reakreditaciji je identificiralo da TVZ ima Etički kodeks i disciplinske postupke, ali da postoji manja pozornost sprečavanju neetičnog ponašanja, netolerancije i diskriminacije.

8.1. Kultura etike, odgovornosti i akademskih vrijednosti

Etička kultura nije samo normativni dokument, to je standard ponašanja koji određuje povjerenje studenata, zaposlenika i partnera. U sljedećem razdoblju jačat će se mehanizmi koji osiguravaju profesionalnost i integritet u svim dijelovima institucije.

Ključne mjere

- jačanje uloge Etičkog povjerenstva i redovita komunikacija etičkih standarda
- uvođenje digitalnog sustava za prijavu nepravilnosti i anonimnih prijava
- ugradnja etike i akademskog integriteta u programe orijentacije studenata i novih zaposlenika
- godišnje edukacije o profesionalnim standardima i akademskoj čestitosti
- obveza transparentnog postupanja u svim upravljačkim procesima

Cilj

Stvoriti okruženje u kojem su etičnost, profesionalnost i transparentnost sastavni dio svakodnevnog rada, bez iznimki.

8.2. Upravljački model i organizacijska učinkovitost

Suvremeno vođenje institucije temelji se na jasnim odgovornostima, koordinaciji i procesnom pristupu.

Uloga dekana je strateško vođenje i donošenje ključnih odluka, dok svaki prodekan upravlja jednom od četiri vertikale:

1. **Financije, nabava i investicije**
2. **Nastava i studenti**
3. **Kvaliteta, razvoj i studijski programi**
4. **Znanost, projekti i suradnja**

Ovakav model omogućuje podjelu odgovornosti, brže donošenje odluka i bolju provedbu Programa rada.

Ključni mehanizmi koordinacije

- tjedni sastanci dekanskog kolegija

- mjesečni koordinacijski sastanci službi i ureda
- tromjesečni strateški pregled napretka
- godišnji izvještaji o provedbi Programa rada

Cilj

Uspostaviti učinkovit, transparentan i predvidiv sustav upravljanja koji omogućuje stabilnu provedbu svih aktivnosti i jasno raspoređuje odgovornosti.

8.3. Sustav kvalitete i PDCA ciklus

PDCA ciklus



Izvješće o reakreditaciji je identificiralo da postoji malo dokaza o izraženoj kulturi kvalitete i da postoji očigledan izostanak PDCA kruga. Kvaliteta nije jednokratni posao, nego trajni ciklus poboljšanja.

Ključne mjere

- godišnje interne prosudbe svih odjela i ključnih procesa
- PDCA ciklusi (Plan – Do – Check – Act) za sve strateške aktivnosti
- standardizirani obrasci i procedure za evaluaciju nastave, studijskih programa i praksi
- jačanje uloge Ureda za kvalitetu u praćenju i podršci odjelima
- javno objavljivanje agregiranih podataka o kvaliteti (u skladu s propisima)

Cilj

Stvoriti sustav u kojem se kvaliteta kontinuirano prati, izvještava i poboljšava, ne samo zbog reakreditacije, nego zbog profesionalnog standarda.

8.4. Monitoring, evaluacija i praćenje provedbe Programa rada

Provedba Programa rada bit će praćena kroz jasno definirane pokazatelje, u skladu s Programskim ugovorom i planiranim aktivnostima.

Ključni elementi monitoringa

- **KPI sustav** u područjima:
 - reforma studijskih programa
 - studentska prolaznost i zadovoljstvo
 - mobilnosti
 - istraživački i stručni projekti
 - suradnja s industrijom
 - modernizacija infrastrukture
 - digitalizacija procesa
- **godišnja evaluacija** i prilagodba mjera
- **završno mandatno izvješće** o ostvarenju svih strateških ciljeva

Cilj

Osigurati da svaki strateški cilj ima jasnu odgovornu osobu, vremenski okvir i mjerljive rezultate, te da se svako odstupanje pravovremeno korigira.

8.5. Zaključak

Etika, kvaliteta i učinkovito upravljanje nisu tri odvojene teme, one čine operativno srce transformacije TVZ-a. Ovo poglavlje postavlja jasan, moderan i profesionalan okvir koji omogućuje da se strateški ciljevi provode dosljedno, transparentno i odgovorno, uz stalnu podršku sustava kvalitete i jasnu podjelu odgovornosti.

9. ZAKLJUČAK

Program rada za mandatno razdoblje 2026.–2029. predstavlja jasan i provediv plan transformacije Tehničkog veleučilišta u Zagrebu. Utemeljen je na analizi stanja, preporukama reakreditacije, ciljevima Programskog ugovora i iskustvu stečenom kroz tri desetljeća rada na TVZ-u. Strateški okvir, organiziran kroz četiri stupa transformacije, osigurava stabilan razvoj ustanove u područjima kvalitete studiranja, suradnje s gospodarstvom, stručne i istraživačke izvrsnosti te modernog upravljanja.

Predloženi model nije deklarativan. On donosi precizne mjere: reformu ishoda učenja, unaprjeđenje nastavnih i studentskih procesa, jačanje povezanosti s industrijom, razvoj laboratorija, digitalizaciju ključnih sustava, podizanje međunarodne vidljivosti i sustavno praćenje kvalitete. Njegova snaga proizlazi iz jasno definiranih odgovornosti, postupnosti provedbe i mjerljivih ciljeva koji omogućuju transparentno upravljanje i procjenu rezultata.

TVZ je institucija s velikim potencijalom. Ovo je trenutak da ga u potpunosti ostvarimo, kroz stabilno vodstvo, partnersku suradnju, profesionalnost i kulturu kvalitete. Uvjeren sam da uz zajednički rad, otvorenost i povjerenje možemo osigurati da TVZ ostane pouzdana, moderna i međunarodno relevantna visokoobrazovna institucija primijenjenih tehničkih znanosti, u skladu s potrebama studenata, gospodarstva i društva.

Zajedničko putovanje ka budućnosti



U Zagrebu, 28.11.2025.

Mr. sc. Dubravko Žigman

Prodekan za financije, nabavu i investicije

Dubravko Žigman

Sadržaj

PLAN I PROGRAM RADA DEKANA TEHNIČKOG VELEUČILIŠTA U ZAGREBU - Mandatno razdoblje 2026.–2029. – Dubravko Žigman	1
1. OSOBNA VIZIJA I MOTIVACIJA.....	1
2. TRIDESET GODINA DOKAZANOG DOPRINOSA RAZVOJU TVZ-a	6
3. ANALIZA STANJA I STRATEŠKI KONTEKST.....	11
4. STRATEŠKI OKVIR I CILJEVI	18
5. INFRASTRUKTURA, MODERNIZACIJA I DIGITALIZACIJA	23
6. KVALITETA STUDIRANJA I STUDENTSKI STANDARD.....	26
7. ALUMNI, ZAJEDNICA I RAZVOJ KARIJERE	30
8. UPRAVLJANJE, KVALITETA I ETIČKA ODGOVORNOST	32
9. ZAKLJUČAK	35