



**Effectus**  
veleučilište

# **STRATEŠKI OKVIR RAZVOJA 2026.-2030.**

# 1. Uvod

EFFECTUS veleučilište ulazi u novo razvojno razdoblje obilježeno ubrzanim promjenama u području visokog obrazovanja, digitalne transformacije i tržišta rada, koje zahtijevaju jasnu stratešku orijentaciju i aktivnu ulogu institucija u razvoju gospodarstva i društva.

Strateški okvir razvoja za razdoblje 2026. – 2030. predstavlja temeljni dokument kojim veleučilište definira svoj identitet, razvojne prioritete i smjer djelovanja, s ciljem osiguravanja kvalitete obrazovanja, razvoja relevantnih kompetencija studenata te jačanja institucionalne prepoznatljivosti.

Polazeći od vlastitog identiteta i potreba suvremenog okruženja, EFFECTUS veleučilište usmjerava svoje djelovanje na razvoj integriranog i interdisciplinarnog obrazovanja koje povezuje poslovnu ekonomiju i pravo, uz naglasak na primjenjivost znanja.

Ovaj Strateški okvir predstavlja temelj za sustavno i odgovorno upravljanje razvojem veleučilišta te povezuje viziju, misiju i strateške ciljeve koji će se operacionalizirati u razdoblju do 2030. godine.

## 2. Misija i vizija EFFECTUS veleučilišta

### Misija

**Jedinstvena visokoobrazovna ustanova u Hrvatskoj, koja povezuje područje ekonomije i prava stvarajući stručnjake za suvremeno poslovno okruženje.**

### Vizija

**Biti vodeća visokoobrazovna institucija u regiji za integrirano obrazovanje iz poslovne ekonomije i prava, prepoznata po izvrsnosti, inovativnosti i utjecaju na razvoj gospodarstva.**

#### Strateško značenje misije i vizije

Misija EFFECTUS veleučilišta određuje temeljni smjer razvoja studijskih programa i nastavnog procesa kroz integraciju ekonomije i prava kao ključne diferencijacijske prednosti institucije. Njezina provedba podrazumijeva kontinuirano usklađivanje obrazovnih sadržaja s potrebama tržišta rada, razvoj interdisciplinarnih kompetencija te

jačanje suradnje s gospodarstvom, s ciljem osposobljavanja studenata za učinkovito djelovanje u suvremenom poslovnom okruženju.

Vizija EFFECTUS veleučilišta usmjerava institucionalni razvoj prema jačanju regionalne konkurentnosti i prepoznatljivosti u području integriranog obrazovanja iz poslovne ekonomije i prava. Njezino ostvarenje podrazumijeva sustavno unaprjeđenje kvalitete studijskih programa, razvoj inovativnih obrazovnih modela te jačanje utjecaja veleučilišta na gospodarski razvoj kroz obrazovanje visoko kompetentnih stručnjaka.

### 3. Temeljne vrijednosti EFFECTUS veleučilišta

Djelovanje EFFECTUS veleučilišta temelji se na skupu temeljnih vrijednosti koje oblikuju akademsku kulturu institucije, usmjeravaju njezin razvoj te predstavljaju okvir za ostvarivanje misije i vizije veleučilišta. Ove vrijednosti odražavaju opredijeljenost institucije prema izvrsnosti u obrazovanju, odgovornom djelovanju i kontinuiranom unapređenju svih aspekata akademskog rada.

#### **Izvrsnost u obrazovanju**

EFFECTUS veleučilište posvećeno je osiguravanju visoke kvalitete obrazovanja kroz kontinuirano unaprjeđenje studijskih programa, cjeloživotnih programa, nastavnih metoda i institucionalnih kapaciteta. Izvrsnost u obrazovanju temelji se na stručnosti nastavnog osoblja, učenju te stalnom praćenju i unapređenju kvalitete nastavnog procesa.

#### **Integritet i etičnost**

Institucija promiče akademski integritet, odgovornost i etičko ponašanje u svim aspektima svog djelovanja. Posebna pažnja posvećuje se poštivanju akademskih standarda, transparentnosti u radu te razvoju profesionalnog i osobnog integriteta studenata i zaposlenika.

#### **Usmjerenost na studente**

Studenti su u središtu djelovanja EFFECTUS veleučilišta. Institucija nastoji osigurati poticajno i inkluzivno akademsko okruženje koje studentima omogućuje stjecanje kvalitetnog obrazovanja, razvoj profesionalnih kompetencija i ostvarivanje njihovih osobnih i akademskih potencijala.

#### **Povezanost s gospodarstvom i društvom**

EFFECTUS veleučilište aktivno razvija suradnju s gospodarstvom, javnim institucijama i društvenom zajednicom kako bi studijski programi i obrazovni procesi bili usklađeni s potrebama tržišta rada i društvenog razvoja. Omogućuje se razvoj praktičnih znanja i vještina te doprinosi zapošljivosti studenata.

### **Inovativnost i interdisciplinarnost**

Institucija potiče razvoj inovativnih pristupa obrazovanju i istraživanju te promiče interdisciplinarnost u povezivanju financija, prava i poslovne edukacije. Inovativnost se očituje u razvoju novih obrazovnih sadržaja, primjeni suvremenih tehnologija u nastavi i poticanju kreativnog i analitičkog razmišljanja studenata.

### **Internacionalizacija i otvorenost**

EFFECTUS veleučilište potiče međunarodnu suradnju i razmjenu znanja s visokoobrazovnim institucijama i partnerima iz drugih zemalja. Internacionalizacija doprinosi kvaliteti obrazovanja, razvoju međunarodnih kompetencija studenata i nastavnika te jačanju međunarodne vidljivosti institucije.

### **Kultura kvalitete i kontinuiranog unapređenja**

Sustav osiguravanja kvalitete predstavlja važan element upravljanja institucijom. EFFECTUS veleučilište kontinuirano razvija kulturu kvalitete koja uključuje redovito praćenje i evaluaciju nastavnih i institucionalnih procesa, aktivno uključivanje dionika te stalno unapređenje svih područja djelovanja.

## **4. Strateški ciljevi razvoja EFFECTUS veleučilišta za razdoblje 2026. – 2030.**

Polazeći od definirane misije i vizije te rezultata analize stanja, EFFECTUS veleučilište utvrđuje **šest strateških ciljeva razvoja za razdoblje 2026. – 2030. godine.**

Strateški ciljevi usmjereni su na:

<b>1. Unaprjeđenje kvalitete obrazovanja,</b>
<b>2. Razvoj akademskih kapaciteta,</b>
<b>3. Jačanje stručne, istraživačke i znanstvene djelatnosti,</b>
<b>4. Razvoj i jačanje internacionalizacije;</b>
<b>5. Integracija digitalne transformacije, otvorene znanosti i primjene umjetne inteligencije</b>
<b>6. Povezivanje s gospodarstvom i društvenom zajednicom</b>

## STRATEŠKI CILJ 1

### UNAPRJEĐENJE KVALITETE OBRAZOVANJA

#### Posebni ciljevi

##### 1.1. Razvoj tržišno relevantnih i interdisciplinarnih programa

Unaprjeđenje studijskih i cjeloživotnih programa u skladu s potrebama tržišta rada, uz jačanje interdisciplinarnog pristupa.

##### 1.2. Unaprjeđenje nastavnih metoda i digitalizacije

Razvoj suvremenih i praktično usmjerenih metoda poučavanja uz primjenu digitalnih tehnologija i fleksibilnih modela učenja.

##### 1.3. Jačanje kvalitete i studentske podrške

Unaprjeđenje sustava osiguravanja kvalitete te razvoj cjelovite podrške studentima i njihovom profesionalnom razvoju.

## STRATEŠKI CILJ 2

### RAZVOJ AKADEMSKIH KAPACITETA

#### Posebni ciljevi

##### 2.1. Jačanje nastavničkih i istraživačkih kapaciteta

Razvoj i zapošljavanje kvalificiranog kadra te poticanje kontinuiranog stručnog, znanstvenog i pedagoškog usavršavanja.

##### 2.2. Razvoj institucionalne podrške i suradnje

Unaprjeđenje sustava podrške nastavnicima i istraživačima, jačanje interdisciplinarnе suradnje te uključivanje mladih stručnjaka u akademsku zajednicu.

##### 2.3. Unaprjeđenje infrastrukture i upravljačkih kapaciteta

Razvoj obrazovne i istraživačke infrastrukture te jačanje sustava strateškog upravljanja, planiranja i vrednovanja.

### STRATEŠKI CILJ 3

#### JACANJE STRUČNE, ISTRAŽIVAČKE I ZNANSTVENE DJELATNOSTI

##### Posebni ciljevi

##### **3.1. Razvoj znanstvene i stručne istraživačke aktivnosti**

Poticanje istraživanja u relevantnim područjima te razvoj primijenjenih analiza usmjerenih na potrebe gospodarstva i javnog sektora.

##### **3.2. Jačanje projektne aktivnosti i znanstvene produkcije**

Povećanje sudjelovanja u nacionalnim i međunarodnim projektima te poticanje objavljivanja znanstvenih i stručnih radova.

##### **3.3. Razvoj istraživačke infrastrukture i uključivanje studenata**

Unaprjeđenje institucionalne podrške istraživanju te aktivno uključivanje studenata u istraživačke i stručne aktivnosti.

### STRATEŠKI CILJ 4

#### RAZVOJ I JACANJE INTERNACIONALIZACIJE

##### Posebni ciljevi

##### **4.1. Razvoj međunarodne suradnje i projekata**

Unaprjeđenje suradnje s inozemnim partnerima te jačanje sudjelovanja u međunarodnim obrazovnim i istraživačkim projektima.

##### **4.2. Povećanje međunarodne mobilnosti**

Poticanje mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja kroz programe razmjene i međunarodne suradnje.

##### **4.3. Jačanje međunarodne dimenzije i vidljivosti**

Razvoj studijskih sadržaja na stranim jezicima, poticanje dolazne mobilnosti te povećanje međunarodne prepoznatljivosti veleučilišta.

### STRATEŠKI CILJ 5

#### INTEGRACIJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE, OTVORENE ZNANOSTI I PRIMJENE UMJETNE INTELIGENCIJE

##### Posebni ciljevi

##### **5.1. Razvoj digitalne infrastrukture i kompetencija**

Unaprjeđenje digitalnih sustava i alata te razvoj digitalnih kompetencija nastavnika i studenata.

## **5.2. Integracija digitalnih tehnologija i umjetne inteligencije**

Primjena digitalnih rješenja i umjetne inteligencije u nastavi i istraživanju uz osiguranje etične i odgovorne uporabe.

## **5.3. Razvoj otvorene znanosti i digitalizacije poslovnih procesa**

Primjena načela otvorene znanosti te unaprjeđenje digitalnih upravljačkih i administrativnih procesa.

# **STRATEŠKI CILJ 6**

## **POVEZIVANJE S GOSPODARSTVOM I DRUŠTVENOM ZAJEDNICOM**

### **Posebni ciljevi**

#### **6.1. Jačanje suradnje s gospodarstvom i javnim sektorom**

Razvoj partnerstava i projektne suradnje u području obrazovanja, istraživanja i stručnih aktivnosti.

#### **6.2. Unaprjeđenje praktičnog i cjeloživotnog obrazovanja**

Razvoj stručne prakse, uključivanje stručnjaka iz prakse te provedba programa cjeloživotnog obrazovanja.

#### **6.3. Jačanje društvene uloge i alumni povezanosti**

Razvoj alumni mreže te jačanje društvenog angažmana kroz prijenos znanja i suradnju sa zajednicom.

## **5. Strateško polazište i kontekst**

EFFECTUS veleučilište djeluje u okruženju obilježenom ubrzanim društvenim, gospodarskim, tehnološkim i obrazovnim promjenama koje značajno utječu na sustav visokog obrazovanja, tržište rada i očekivanja dionika akademske zajednice. Razvoj digitalnih tehnologija, umjetne inteligencije, novih oblika rada i internacionalizacije obrazovanja dodatno naglašava potrebu za jasnim strateškim usmjerenjem i kontinuiranom prilagodbom visokoobrazovnih institucija.

U takvom kontekstu, Strateški okvir razvoja EFFECTUS veleučilišta za razdoblje 2026. – 2030. predstavlja temeljni dokument kojim se operacionalizira prethodno definirana vizija, misija i strateški ciljevi te usmjerava daljnji institucionalni razvoj. Dokument se nadovezuje na prethodno strateško razdoblje, uz istodobno usmjerenje prema snažnijem i suvremenim izazovima prilagođenom modelu razvoja.

Polazište strateškog razvoja temelji se na razumijevanju da kvaliteta visokog obrazovanja proizlazi iz integriranog djelovanja više ključnih elemenata, uključujući kvalitetu studijskih

programa, nastavničke i institucionalne kapacitete, sustav osiguravanja kvalitete, međunarodnu suradnju, povezanost s gospodarstvom te razvoj kompetencija studenata relevantnih za tržište rada.

U tom okviru, EFFECTUS veleučilište svoju razvojnu poziciju gradi na prepoznatljivom interdisciplinarnom pristupu koji integrira područja ekonomije i prava, što predstavlja temelj njegove diferencijacije i daljnjeg razvoja.

Strateški okvir izrađen je uz uvažavanje nacionalnog i europskog strateškog i zakonodavnog okvira te se temelji na analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja, rezultatima istraživanja među dionicima i nalazima prethodnih postupaka vrednovanja.

Provedba ovog dokumenta operacionalizira se kroz akcijski plan kojim se utvrđuju konkretne mjere, nositelji, rokovi i pokazatelji uspješnosti, s ciljem osiguravanja sustavnog, mjerljivog i odgovornog upravljanja razvojem veleučilišta u razdoblju do 2030. godine.

## 6. Metodologija izrade Strateškog okvira razvoja

Strateški okvir razvoja EFFECTUS veleučilišta za razdoblje 2026. – 2030. izrađen je kroz sustavan i uključiv proces strateškog planiranja koji je obuhvatio analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja, prikupljanje i obradu relevantnih podataka te aktivno uključivanje ključnih unutarnjih i vanjskih dionika u proces oblikovanja strateških razvojnih smjernica.

Proces izrade Strateškog okvira temeljio se na načelima transparentnosti, participativnosti i analitičkog pristupa te je bio usklađen s europskim standardima i smjericama za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Posebna pažnja posvećena je osiguravanju uključenosti različitih skupina dionika kako bi strateški ciljevi i razvojne smjernice odražavali stvarne potrebe akademske zajednice, gospodarstva i društva u cjelini.

U okviru procesa izrade strategije provedene su sljedeće aktivnosti:

- analiza relevantnih nacionalnih i međunarodnih strateških dokumenata iz područja visokog obrazovanja
- analiza postojećih institucionalnih dokumenata i strateških opredjeljenja veleučilišta
- analiza vanjskog okruženja i trendova u području visokog obrazovanja i tržišta rada
- prikupljanje i analiza podataka o djelovanju i razvoju veleučilišta
- provedba istraživanja među ključnim dionicima.

U svrhu uključivanja dionika u proces strateškog planiranja provedeno je više oblika prikupljanja mišljenja i prijedloga, uključujući istraživanja među studentima, nastavnim i nenastavnim osobljem, alumnijima, poslodavcima i partnerima veleučilišta te rasprave s članovima Poslovno-gospodarskog savjeta. Tako je osigurano da strateške razvojne smjernice budu oblikovane na temelju iskustava i očekivanja svih relevantnih skupina koje sudjeluju u obrazovnom procesu ili su povezane s djelovanjem veleučilišta.

Rezultati provedenih istraživanja i analiza korišteni su kao temelj za izradu SWOT analize, kojom su identificirane ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje koje utječu na razvoj EFFECTUS veleučilišta. SWOT analiza predstavljala je polazište za definiranje vizije, misije i strateških ciljeva razvoja za razdoblje do 2030. godine.

Tijekom izrade Strateškog okvira posebna pozornost posvećena je usklađivanju strateških razvojnih smjernica s relevantnim nacionalnim i europskim dokumentima iz područja obrazovne politike, kao i s načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti. Time se nastojalo osigurati da razvoj EFFECTUS veleučilišta bude usklađen s dugoročnim razvojnim smjernicama sustava visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji.

## 7. Strateški kontekst razvoja visokog obrazovanja

Razvoj EFFECTUS veleučilišta odvija se u okviru nacionalnog i europskog sustava visokog obrazovanja koji je obilježen značajnim društvenim, gospodarskim i tehnološkim promjenama. Globalizacija gospodarstva, ubrzana digitalna transformacija, razvoj novih tehnologija, promjene na tržištu rada te sve izraženija potreba za interdisciplinarnim znanjima i kompetencijama postavljaju nove zahtjeve pred visoko obrazovanje i ulogu visokih učilišta u društvu.

U takvom okruženju visoka učilišta imaju ključnu ulogu u razvoju kompetencija koje omogućuju pojedincima uspješno djelovanje u suvremenom gospodarstvu i društvu znanja. Uz tradicionalnu obrazovnu funkciju, od visokih učilišta očekuje se i snažnije povezivanje s gospodarstvom i društvom, razvoj primjenjivih znanja i vještina, poticanje inovativnosti i poduzetnosti te aktivno sudjelovanje u međunarodnom akademskom prostoru.

Strateški okvir razvoja usklađen je s ključnim nacionalnim i međunarodnim dokumentima koji određuju razvoj sustava visokog obrazovanja. Posebno se pritom uzimaju u obzir ciljevi i razvojne smjernice utvrđene u Nacionalnom planu razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine, koji predstavlja temeljni strateški dokument Republike Hrvatske za razvoj obrazovnog sustava.

Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja naglašava važnost osiguravanja visoke kvalitete obrazovanja, razvoja kompetencija relevantnih za tržište rada, jačanja internacionalizacije obrazovanja, digitalne transformacije nastavnih procesa te razvoja

sustava cjeloživotnog učenja. Poseban naglasak stavlja se na razvoj interdisciplinarnih znanja, jačanje povezanosti obrazovnih institucija s gospodarstvom i poticanje mobilnosti studenata i nastavnika.

Strateške razvojne smjernice EFFECTUS veleučilišta usklađene su s navedenim prioritetima te su usmjerene na razvoj kvalitetnih i tržišno relevantnih studijskih programa, jačanje suradnje s gospodarstvom, razvoj digitalnih kompetencija studenata, unaprjeđenje međunarodne suradnje i mobilnosti te kontinuirano jačanje sustava osiguravanja kvalitete.

U europskom kontekstu razvoj veleučilišta usklađen je s načelima Europskog prostora visokog obrazovanja (European Higher Education Area – EHEA), koji promiče mobilnost studenata i nastavnika, međunarodnu suradnju visokoobrazovnih institucija, usporedivost studijskih programa te razvoj sustava osiguravanja kvalitete.

Važan okvir za razvoj sustava kvalitete u visokom obrazovanju predstavljaju i Europski standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Ovi standardi naglašavaju važnost transparentnosti, odgovornosti i kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete, kao i aktivnog uključivanja studenata i drugih dionika u procese upravljanja kvalitetom i razvoja institucija visokog obrazovanja.

Pri oblikovanju razvojnih smjernica uzeti su u obzir i globalni ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda (Sustainable Development Goals – SDGs), osobito ciljevi koji se odnose na osiguravanje kvalitetnog obrazovanja, promicanje jednakih mogućnosti u obrazovanju, razvoj cjeloživotnog učenja te poticanje održivog gospodarskog i društvenog razvoja.

## 8. Institucionalni profil EFFECTUS veleučilišta

EFFECTUS veleučilište osnovano je 2008. godine, a nakon provedenog postupka akreditacije 2010. godine ishodilo je dopusnicu za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja te započelo s izvođenjem stručnog prijediplomskog studija Financije i pravo i stručnog diplomskog studija Menadžment financija. Time je omogućeno upisivanje prve generacije studenata i započeo je razvoj institucije usmjerene na obrazovanje stručnjaka iz područja financija, prava i poslovnog upravljanja.

Od svojeg osnutka EFFECTUS veleučilište kontinuirano razvija i prilagođava svoju obrazovnu ponudu sukladno promjenama u gospodarstvu i potrebama tržišta rada. Razvoj studijskih programa pratio je razvoj institucije i suvremene trendove u visokom obrazovanju, čime se osiguravala relevantnost obrazovnih sadržaja i njihova primjenjivost u poslovnoj praksi. U tom kontekstu 2016. godine izmijenjena je dopusnica diplomskog studija koji je transformiran u studij Poslovno upravljanje – MBA, a studijski program dodatno je razvijan kroz različite module specijalizacije.

Daljnji razvoj obrazovne ponude nastavljen je i u sljedećim godinama. Godine 2019. uveden je studij kreativnosti s naglaskom na inovativnost i analitički menadžment, koji od 2023. godine djeluje pod nazivom Analitički menadžment. Istodobno je 2020. godine veleučilište dobilo dopusnicu za obavljanje znanstvene djelatnosti u području društvenih znanosti, čime su dodatno ojačani akademski i istraživački kapaciteti institucije te otvorene mogućnosti za razvoj istraživačkih projekata i stručne suradnje.

U okviru daljnjeg razvoja institucije provedene su i organizacijske promjene koje su pratile strateško usmjerenje veleučilišta. Godine 2021. izvršena je promjena naziva ustanove i prilagodba studijskog programa Financije i pravo u program Financije i poslovno pravo, čime je obrazovna ponuda dodatno usklađena s potrebama tržišta rada. Nakon donošenja novog Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti 2023. godine naziv ustanove ponovno je usklađen s važećim zakonskim okvirom te danas djeluje pod nazivom EFFECTUS veleučilište.

U 2025. godini EFFECTUS veleučilište uspješno je prošlo postupak III. ciklusa reakreditacije, pri čemu je Stručno povjerenstvo sve ocjenjivane kategorije vrednovalo ocjenom „zadovoljavajuća razina kvalitete“, uz isticanje značajnog napretka institucije u odnosu na prethodno razdoblje. Posebno su istaknuti razvoj i unapređenje studijskih programa, snažna usmjerenost na praktičnu primjenu znanja, kvaliteta programa cjeloživotnog obrazovanja te doprinos vanjskih suradnika iz poslovnog sektora u nastavnom procesu.

Danas EFFECTUS veleučilište izvodi tri stručna studijska programa: kratki stručni studij Poduzetništvo, prijediplomski stručni studij Financije i poslovno pravo te diplomski stručni studij Poslovno upravljanje – MBA, koji se izvodi kroz više specijaliziranih modula. Studijski programi temelje se na interdisciplinarnom pristupu koji integrira ekonomska, pravna, matematička i informatička znanja, čime se studentima omogućuje stjecanje kompetencija relevantnih za suvremeno poslovno okruženje.

Nastavni proces na veleučilištu izvode interni nastavnici s bogatim akademskim i stručnim iskustvom, dok se u izvođenje pojedinih kolegija uključuju i vanjski suradnici iz gospodarstva i akademske zajednice. Takav model omogućuje povezivanje teorijskih znanja s praktičnim iskustvima te studentima pruža uvid u stvarne izazove suvremenog poslovnog okruženja.

Uz studijske programe, EFFECTUS veleučilište razvija i programe cjeloživotnog obrazovanja usmjerene na stjecanje dodatnih stručnih kompetencija i kontinuirano profesionalno usavršavanje. Ovi programi razvijaju se u suradnji s gospodarstvom i drugim relevantnim dionicima te predstavljaju važan segment djelovanja institucije u području cjeloživotnog učenja i stručnog razvoja.

Organizacijska struktura veleučilišta temelji se na jasno definiranom sustavu upravljanja i unutarnjeg ustroja koji osigurava učinkovito funkcioniranje institucije. Sustav upravljanja

obuhvaća akademsko-nastavni i poslovno-administrativni podsustav, čime se osigurava učinkovita organizacija nastavnih, administrativnih i razvojnih aktivnosti. Tijela upravljanja veleučilištem su Upravno vijeće, dekan, Vijeće veleučilišta i glavni direktor, dok operativnu koordinaciju upravljačkih aktivnosti provodi Uprava veleučilišta.

U okviru akademsko-nastavnog podsustava djeluju različiti institucionalni centri koji podržavaju razvoj ključnih područja djelovanja veleučilišta: Centar za kvalitetu, Centar za međunarodnu suradnju, Centar karijera, Centar za istraživanje, razvoj i umjetnu inteligenciju, Centar za savjetovanje studenata, Znanstveni centar, Centar za studente i nastavnike. Ovi centri imaju važnu ulogu u razvoju sustava osiguravanja kvalitete, internacionalizacije, povezivanja s gospodarstvom te pružanja podrške studentima i nastavnicima.

Kroz svoj razvoj EFFECTUS veleučilište izgradilo je prepoznatljiv institucionalni identitet temeljen na interdisciplinarnom povezivanju financija, prava i poslovne edukacije te na snažnoj povezanosti obrazovanja s potrebama gospodarstva i tržišta rada. Takav pristup omogućuje razvoj studijskih programa koji studentima pružaju relevantna i primjenjiva znanja te ih pripremaju za profesionalne izazove suvremenog poslovnog okruženja.

Razvoj EFFECTUS veleučilišta u razdoblju do 2030. godine temeljit će se na kontinuiranom unaprjeđenju kvalitete obrazovanja, jačanju institucionalnih kapaciteta i poticanju inovativnih pristupa učenju i poučavanju, uz aktivno uključivanje studenata, nastavnika i vanjskih dionika u procese razvoja i unaprjeđenja djelovanja veleučilišta.

## 9. Analiza stanja

Analiza stanja predstavlja temelj za definiranje razvojnih smjernica i strateških ciljeva EFFECTUS veleučilišta za razdoblje 2026. – 2030. godine. U svrhu izrade ovog Strateškog okvira provedena je sveobuhvatna analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja koja je obuhvatila pregled institucionalnih kapaciteta, analizu razvoja sustava visokog obrazovanja te prikupljanje mišljenja ključnih dionika povezanih s djelovanjem veleučilišta.

Analiza stanja temeljena je na rezultatima više provedenih istraživanja među studentima, nastavnim osobljem, alumnijima, poslodavcima i partnerima veleučilišta te članovima Poslovno-gospodarskog savjeta. Uz navedeno, korišteni su i podaci iz postupaka samovrednovanja institucije, dostupni statistički pokazatelji te analiza trendova u području visokog obrazovanja i tržišta rada.

Rezultati analize ukazuju na niz razvojnih prednosti EFFECTUS veleučilišta, ali i na određene izazove i područja u kojima postoji prostor za daljnje unaprjeđenje.

## **Unutarnje okruženje**

Analiza unutarnjeg okruženja pokazuje da EFFECTUS veleučilište raspolaže stabilnim institucionalnim okvirom i razvijenim sustavom organizacije rada. Tijekom svojega razvoja institucija je izgradila prepoznatljiv obrazovni profil temeljen na interdisciplinarnom povezivanju financija, prava i poslovne edukacije te na snažnoj povezanosti studijskih programa s potrebama gospodarstva.

Studijski programi veleučilišta usmjereni su na razvoj praktičnih i primjenjivih znanja, što predstavlja jednu od važnih prednosti institucije. Nastavni proces temelji se na kombinaciji teorijskih znanja i praktičnih iskustava, pri čemu se u izvođenje nastave uključuju i stručnjaci iz gospodarstva. Takav pristup doprinosi razvoju kompetencija koje su relevantne za tržište rada i povećava zapošljivost diplomiranih studenata.

Institucija također razvija programe cjeloživotnog obrazovanja koji omogućuju dodatno stručno usavršavanje i prilagodbu potrebama tržišta rada. Ovi programi razvijaju se u suradnji s poslodavcima i drugim partnerima te predstavljaju važan segment djelovanja veleučilišta.

Analiza unutarnjeg okruženja također ukazuje na važnost daljnjeg razvoja nastavničkih kapaciteta, poticanja stručne i istraživačke djelatnosti te kontinuiranog unaprjeđenja sustava osiguravanja kvalitete. Poseban naglasak stavlja se na potrebu jačanja međunarodne suradnje, razvoja digitalnih kompetencija te daljnjeg unaprjeđenja institucionalnih kapaciteta u skladu s promjenama u sustavu visokog obrazovanja.

## **Perspektiva studenata**

Rezultati istraživanja provedenih među studentima ukazuju na općenito pozitivnu percepciju studijskih programa i nastavnog procesa. Studenti posebno ističu važnost praktične primjenjivosti stečenih znanja, dostupnost nastavnika te mogućnosti povezivanja s poslovnom praksom.

Istodobno, studenti prepoznaju i određene mogućnosti za daljnje unapređenje studijskog iskustva, osobito u području dodatnih praktičnih aktivnosti, međunarodnih iskustava, digitalnih obrazovnih alata te razvoja karijernih kompetencija.

## **Perspektiva nastavnog i nenastavnog osoblja**

Istraživanje provedeno među nastavnim i nenastavnim osobljem pokazuje da nastavnici prepoznaju važnost daljnjeg razvoja studijskih programa, jačanja interdisciplinarnog pristupa obrazovanju te primjene suvremenih metoda poučavanja. Posebno se ističe potreba za daljnjim razvojem stručne i istraživačke djelatnosti, uključivanjem u međunarodne projekte te jačanjem suradnje s gospodarstvom.

Osoblje također naglašava važnost kontinuiranog stručnog i pedagoškog usavršavanja, kao i razvoja institucionalne podrške za istraživačke aktivnosti i međunarodnu suradnju.

## **Perspektiva poslodavaca i partnera**

Rezultati istraživanja provedenih među poslodavcima i partnerima veleučilišta potvrđuju važnost kompetencija koje studenti stječu tijekom studija, osobito u području financija, prava i poslovnog upravljanja. Poslodavci naglašavaju važnost praktičnih znanja, analitičkih sposobnosti, komunikacijskih vještina i razumijevanja poslovnog okruženja.

Istodobno se ističe potreba za daljnjim jačanjem suradnje između visokog obrazovanja i gospodarstva, osobito kroz razvoj stručne prakse, zajedničkih projekata i programa cjeloživotnog obrazovanja.

## **Perspektiva alumnija**

Alumni ističu kako su znanja i kompetencije stečene tijekom studija značajno doprinijele njihovom profesionalnom razvoju. Posebno se naglašava važnost interdisciplinarnog pristupa obrazovanju koji povezuje financije, pravo i poslovne kompetencije.

Istodobno, alumni ukazuju na važnost daljnjeg razvoja mreže bivših studenata te jačanja suradnje između alumnija i veleučilišta, osobito u području profesionalnog umrežavanja, mentorstva i razvoja karijera studenata.

## **Zaključci analize stanja**

Provedena analiza stanja pokazuje da EFFECTUS veleučilište raspolaže stabilnim institucionalnim temeljem, prepoznatljivim obrazovnim profilom i razvijenim odnosima s gospodarstvom i partnerima. Istodobno, analiza ukazuje na potrebu daljnjeg razvoja određenih područja, osobito u pogledu internacionalizacije, digitalne transformacije obrazovnih procesa, razvoja stručne i istraživačke djelatnosti te jačanja međunarodne suradnje.

Rezultati analize stanja i provedenih istraživanja predstavljali su temelj za izradu SWOT analize kojom su identificirane ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje koje utječu na daljnji razvoj EFFECTUS veleučilišta. Ova analiza poslužila je kao polazište za definiranje vizije, misije i strateških ciljeva razvoja institucije u razdoblju do 2030. godine.

<b>Skupina dionika</b>	<b>Ključne prednosti koje prepoznaju</b>	<b>Identificirana područja za unapređenje</b>	<b>Razvojne smjernice za strategiju</b>
<b>Studenti</b>	Primjenjivost znanja, dostupnost nastavnika,	Veći broj praktičnih aktivnosti, međunarodna	razvoj praktične nastave, digitalizacija obrazovanja, jačanje mobilnosti

	povezanost studija s praksom	iskustva, digitalni alati u nastavi	
<b>Nastavno osoblje</b>	Interdisciplinarni studijski programi, povezanost s praksom, stručna orijentacija studija	jačanje istraživačke djelatnosti, međunarodni projekti, institucionalna podrška razvoju nastavnika	razvoj akademskih kapaciteta, internacionalizacija, stručno i pedagoško usavršavanje
<b>Poslodavci i partneri</b>	Relevantne kompetencije studenata, interdisciplinarnost (financije – pravo – poslovanje)	dodatno jačanje praktičnih znanja, uključivanje poslodavaca u nastavu	razvoj stručne prakse, projektna suradnja, partnerstva s gospodarstvom
<b>Alumni</b>	Primjenjivost stečenih znanja u praksi, dobra osnova za razvoj karijere	jačanje alumni mreže, profesionalno umrežavanje	razvoj alumni zajednice, mentorstvo i karijerno savjetovanje
<b>Poslovno-gospodarski savjet</b>	usklađenost studijskih programa s potrebama tržišta rada	daljnje jačanje suradnje gospodarstva i visokog obrazovanja	zajednički projekti, razvoj programa cjeloživotnog obrazovanja

## 10. Praćenje provedbe strategije i izvještavanje

Provedba Strateškog okvira razvoja EFFECTUS veleučilišta za razdoblje 2026. – 2030. temelji se na sustavnom planiranju, praćenju i vrednovanju ostvarenja strateških ciljeva i pripadajućih aktivnosti. U svrhu osiguravanja učinkovite provedbe strategije izrađen je akcijski plan kojim su za pojedine strateške ciljeve i posebne ciljeve definirane ključne mjere, nositelji provedbe, rokovi i pokazatelji uspješnosti.

Za praćenje ostvarenja strateških ciljeva definirani su sljedeći ključni pokazatelji uspješnosti (2026-2030):

### 1. Unaprjeđenje kvalitete obrazovanja

- Prosječna ocjena nastavnog procesa ( $\geq 4,2$ )

- Stopa završnosti studija ( $\geq 75\%$ )
- Zapošljivost diplomiranih ( $\geq 80\%$ )
- 2. Razvoj akademskih kapaciteta**
  - Rast udjela nastavnika u višim zvanjima ( $\geq 20\%$ )
  - Kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika ( $\geq 2$  godišnje)
- 3. Jačanje stručne i znanstvene djelatnosti**
  - Rast broja znanstvenih i stručnih radova ( $\geq 5\%$  godišnje)
  - Rast broja projekata ( $\geq 10\%$ )
- 4. Internacionalizacija**
  - Rast međunarodnih partnerstava ( $\geq 50\%$ )
  - Povećanje mobilnosti studenata i nastavnika ( $\geq 30\%$ )
- 5. Digitalna transformacija i umjetna inteligencija**
  - Udio kolegija s primjenom digitalnih alata i AI ( $\geq 70\%$ )
  - Razvoj digitalnih kompetencija nastavnika ( $\geq 80\%$ )
- 6. Povezivanje s gospodarstvom i zajednicom**
  - Rast partnerstava s gospodarstvom ( $\geq 50\%$ )
  - Udio studenata uključenih u stručnu praksu ( $\geq 90\%$ )

Praćenje provedbe strategije provodi se kontinuirano kroz sustav osiguravanja kvalitete veleučilišta te kroz redovite postupke analize i vrednovanja institucionalnih aktivnosti. Posebna pozornost posvećuje se praćenju ostvarenja definiranih pokazatelja uspješnosti koji omogućuju objektivnu procjenu napretka u ostvarivanju strateških ciljeva.

Za koordinaciju provedbe strategije odgovorna je Uprava veleučilišta u suradnji s Centrom za kvalitetu i drugim organizacijskim jedinicama veleučilišta. Nositelji pojedinih aktivnosti odgovorni su za provedbu mjera iz akcijskog plana u okviru svojih nadležnosti.

O provedbi strategije izrađuje se godišnje izvješće o realizaciji strateških ciljeva, koje sadrži analizu ostvarenih aktivnosti, procjenu ostvarenja definiranih pokazatelja uspješnosti te prijedloge daljnjih razvojnih aktivnosti. Izvješće se razmatra na Upravnom vijeću te predstavlja temelj za planiranje daljnjih aktivnosti i eventualne prilagodbe akcijskog plana.

U slučaju značajnih promjena u vanjskom ili unutarnjem okruženju, pojedini elementi strategije i akcijskog plana mogu se revidirati kako bi se osigurala njihova usklađenost s razvojnim potrebama veleučilišta i promjenama u sustavu visokog obrazovanja.

Sustavnim praćenjem provedbe strategije EFFECTUS veleučilište osigurava transparentno, odgovorno i učinkovito upravljanje svojim razvojem te kontinuirano unaprjeđenje kvalitete obrazovanja, istraživačkih aktivnosti i društvenog doprinosa institucije.