

E-QUALITY

# Unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju kroz jačanje pravednosti i socijalne uključenosti

Pregled rezultata projekta E-Quality

Ninoslav Šćukanec, Karin Doolan, Liz Thomas,  
Iva Košutić, Valerija Barada



Institut za razvoj  
obrazovanja



Europska unija  
Ulaganje u budućnost



## Projekt

„E-Quality: Povezivanje kvalitete i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj“

## Nositelj projekta

Institut za razvoj obrazovanja  
www.iro.hr

# Unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju kroz jačanje pravednosti i socijalne uključenosti

## Pregled rezultata projekta E-Quality

Ninoslav Šćukanec, Karin Doolan, Liz Thomas, Iva Košutić, Valerija Barada



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.  
Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Instituta za razvoj obrazovanja.

**Autori:**

Ninoslav Šćukanec, Karin Doolan, Liz Thomas,  
Iva Košutić, Valerija Barada

**Urednik:**

Ninoslav Šćukanec

**Urednički odbor:**

Emita Blagdan, Agencija za znanost i visoko obrazovanje  
Karin Doolan, Odjel za sociologiju, Sveučilište u Zadru  
Đurđica Dragojević, Agencija za znanost i visoko obrazovanje  
Iva Košutić, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu  
Lovro Liverić, Sveučilište u Rijeci  
Mladenka Tkalčić, Sveučilište u Rijeci  
Nina Vranešević Marinić, Institut za razvoj obrazovanja  
Vlasta Vizek Vidović, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu

**Prijevod:**

Martina Kado

**Lektura:**

Anda Bukvić Pažin

**Grafičko oblikovanje:**

KO:KE kreativna farma

**Tisak**

Printera grupa

Zagreb, 2015.

ISBN 978-953-7901-24-0

# Sadržaj

Predgovor.....	5
Uvod.....	6
Sažetak.....	8
<b>1. Pravednost i socijalna uključenost u visokom obrazovanju.....</b>	<b>11</b>
1.1. Razvoj pravednosti i socijalne uključenosti u Europi.....	12
1.2. Razvoj pravednosti i socijalne uključenosti u Hrvatskoj.....	13
1.3. Terminologija.....	14
1.4. Veza između pravednosti i socijalne uključenosti te osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju.....	15
<b>2. Izazovi za pravednost i socijalnu uključenost: perspektiva ranjivih skupina studenata.....</b>	<b>17</b>
2.1. O istraživanju.....	18
2.2. Rezultati istraživanja.....	19
2.3. Prijedlozi za unapređivanje institucionalnih praksi.....	20
<b>3. Izazovi za pravednost i socijalnu uključenost: institucijska perspektiva.....</b>	<b>23</b>
3.1. Glavni nalazi.....	24
3.2. Sveučilište u Rijeci: prednosti, nedostaci te preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	25
Prednosti.....	25
Nedostaci.....	26
Preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	27
3.3. Sveučilište u Zadru: prednosti, nedostaci te preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	29
Prednosti.....	29
Nedostaci.....	30
Preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	30
3.4. Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu: prednosti, nedostaci te preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	32
Prednosti.....	32
Nedostaci.....	33
Preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	34
<b>4. Smjernice.....</b>	<b>37</b>
4.1. Smjernice i područja za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti.....	38
4.2. Smjernice i njihova upotreba.....	40



<b>5. Oznaka kvalitete za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj.....</b>	<b>44</b>
5.1. Čemu oznake kvalitete u visokom obrazovanju?.....	45
5.2. Ključni elementi oznake kvalitete.....	47
5.3. Prednosti oznake kvalitete.....	48
5.4. Izazovi oznake kvalitete.....	49
5.5. Daljnji koraci: preporuke.....	50
Kratice.....	53
Literatura.....	54
0 Ediciji E-Quality.....	56



## Predgovor

Publikacija „Unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju kroz jačanje pravednosti i socijalne uključenosti“ predstavlja završnu publikaciju **projekta „E-Quality: Povezivanje kvalitete i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj“** te sadrži pregled njegovih glavnih rezultata. Glavni cilj projekta E-Quality bio je pridonijeti jačanju pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima u Hrvatskoj. Definicija pravednosti za potrebe ovog projekta preuzeta je iz Bolonjskog procesa, točnije ministarskog priopćenja iz Londona iz 2007. godine, i shvaćena je kao proces i cilj prema kojemu socijalni profil studentskog tijela koje ulazi u visoko obrazovanje, u njemu sudjeluje i uspješno ga završava, odgovara heterogenom socijalnom profilu šireg stanovništva. Budući da postoje različiti načini na koje visoka učilišta mogu unapređivati pravednost i socijalnu uključenost, u projektu E-Quality proučavalo se do koje mjere postupci za osiguravanje kvalitete na visokim učilištima mogu pridonijeti jačanju pravednosti i socijalne uključenosti. U projektu se uzela u obzir činjenica da Hrvatska ima razvijen, funkcionalan i kvalitetan sustav za vanjsko osiguravanje kvalitete visokih učilišta za koji je nadležna Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO). U pojedinim projektnim aktivnostima korišteni su javno dostupni dokumenti i izvještaji AZVO-a. S druge pak strane, u projektu je uzeta u obzir činjenica da sva visoka učilišta u Hrvatskoj imaju sustave za interno osiguravanje kvalitete koji su bili ili će biti predmet vanjskog vrednovanja AZVO-a. Članovi konzorcija projekta bili su, između ostalih, voditelji ureda za osiguravanje kvalitete na partnerskim visokim učilištima.

Prvi specifični cilj projekta E-Quality jest **omogućavanje visokim učilištima da samovrednuju i samostalno rade na unapređivanju pravednosti i socijalne uključenosti**. U tu svrhu razvili smo Smjernice i skale za procjenu razine postignuća visokog učilišta u poštivanju pravednosti i socijalne uključenosti. Drugi specifični cilj projekta jest razvijanje prijedloga oznake kvalitete koji bi se mogao dodjeljivati visokim učilištima koja aktivno rade na jačanju pravednosti i socijalne uključenosti. **Sve iznesene preporuke i smjernice projekta E-Quality neobvezatne su** za visoka učilišta i druge institucije i ne temelje se na proceduri propisanoj zakonom ili nekim drugim propisom. Visoka učilišta mogu samostalno odlučiti u kojem obliku i kojem opsegu žele primijeniti iznesene preporuke i smjernice. Treći specifični cilj projekta izrada je preporuka koje nacionalna agencija koja se brine za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju, AZVO, može uzeti u obzir želi li dodatno potaknuti visoka učilišta na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti.

**Projekt je trajao 18 mjeseci**, od 21. kolovoza 2013. do 21. veljače 2015. Projektom je upravljao Institut za razvoj obrazovanja (IRO) iz Zagreba, a partnerske institucije koje su bile uključene u projekt jesu: Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru, Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Agencija za znanost i visoko obrazovanje RH te Udruga za razvoj visokoga školstva Universitas iz Rijeke. Međunarodna stručnjakinja na projektu bila je profesorica Liz Thomas (UK). Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskoga socijalnog fonda kroz program IPA (komponenta: Razvoj ljudskih potencijala u Hrvatskoj 2007. – 2013. / Integracija skupina u nepovoljnom položaju u redoviti obrazovni sustav).

Jedan od najvažnijih rezultata projekta E-Quality je **objavlivanje serije od šest publikacija – „Edicija E-Quality“** – koje obrađuju temu unapređivanja kvalitete i jačanja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Cjelovit popis publikacija objavljenih u Ediciji E-Quality možete pronaći na kraju ove publikacije.

Projekt E-Quality usmjeren je na prepoznavanje potencijala visokog učilišta za promjenu te na pružanje pomoći visokim učilištima u razvoju i transformaciji procesa koji unapređuju pravednost i socijalnu uključenost. Načela, vrijednosti i preporuke za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti razvijeni unutar projekta E-Quality nisu obvezatni, već je riječ o preporukama kojima se visoka učilišta i nadležna tijela mogu proizvoljno koristiti u svrhu praćenja i podizanja kvalitete rada na području pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Iscrpnije informacije o projektu E-Quality, kao i elektroničke verzije spomenutih publikacija, dostupne su za preuzimanje na internetskoj stranici projekta [www.ipa-equality.eu](http://www.ipa-equality.eu) ili na internetskoj stranici IRO-a, [www.iro.hr](http://www.iro.hr), a mogu se dobiti i na zahtjev preko e-adrese [iro@iro.hr](mailto:iro@iro.hr).

## Uvod

Cilj ove publikacije „Unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju kroz jačanje pravednosti i socijalne uključenosti“ je predstaviti rezultate glavnih aktivnosti projekta E-Quality. Ovo je posljednja od ukupno šest publikacija Edicije E-Quality te donosi kraći pregled ključnih projektnih aktivnosti s pripadajućim rezultatima. Sveobuhvatniji pregledi projektnih aktivnosti i rezultata nalaze se u preostalim projektnim publikacijama, od kojih svaka obrađuje po jednu glavnu projektnu aktivnost.

Na početku ove publikacije donosimo **pregled razvoja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Europi i Hrvatskoj**, objašnjavamo njihov utjecaj na socijalno uključivanje, zapošljavanje, razvoj gospodarstva i konkurentnosti te aktivno građanstvo. U ovom dijelu razrađujemo i poveznice koje postoje između osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju te pravednosti i socijalne uključenosti. Time smo ocrtaali širi okvir koji je važan za razumijevanje navedenih tema.

Nakon toga donosimo **pregled glavnih rezultata istraživanja „Institucijski poticaji i prepreke za uspjeh u studiju: perspektiva studenata/ica“** koje se provodilo od studenoga 2013. do siječnja 2014. sa studentima Sveučilišta u Rijeci, Sveučilišta u Zadru te Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu. Provedene su fokusne grupe i intervjui s ukupno 47 studenata koji pripadaju ranjivim skupinama, a u analizi su korišteni i podaci prikupljeni istraživanjem Eurostudent za Hrvatsku iz 2010. godine. Ovo je bila jedna od prvih projektnih aktivnosti pomoću kojih smo prikupili i sistematizirali podatke o potrebama ranjivih skupina studenata. Istraživanjem smo ustanovili koji institucijski čimbenici otežavaju i olakšavaju njihov uspjeh na studiju. Ovi podaci su nam poslužili za pripremu i organizaciju sljedeće projektne aktivnosti koja se odnosila na provedbu intervjua s ključnim dionicima na partnerskim visokim učilištima.

Ovdje donosimo glavne nalaze i preporuke koji su proizašli iz **provedenih intervjua s predstavnicima uprava, nastavnika, administrativnog osoblja i studenata na Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru te Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu** u kojima je sudjelovalo ukupno 38 sudionika. Intervjui su održani u lipnju i srpnju 2014. godine i provodili su ih Ninoslav Šćukanec iz Instituta za razvoj obrazovanja te Karin Doolan sa Sveučilišta u Zadru. Ninoslav Šćukanec potom je sastavio zapisnike s intervjua, koje je nakon toga analiziralo Stručno povjerenstvo projekta E-Quality. Konačan rezultat tih analiza tri su odvojena izvještaja Stručnog povjerenstva s preporukama za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima partnerima na projektu E-Quality. Stručno povjerenstvo projekta činili su Vlasta Vizek Vidović i Iva Košutić (Institut za društvena istraživanja u Zagrebu), Karin Doolan (Sveučilište u Zadru), Mladenka Tkalčić i Lovro Liverić (Sveučilište u Rijeci) i članovi Akreditacijskog savjeta Agencije za znanost i visoko obrazovanje), Emira Blagdan i Đurđica Dragojević (Agencija za znanost i visoko obrazovanje), Nina Vranešević Marinić i Ninoslav Šćukanec (Institut za razvoj obrazovanja).

Za potrebe provođenja spomenutog istraživanja, intervjua i izrade izvještaja koristili smo se dokumentima kojima se koristi i Agencija za znanost i visoko obrazovanje u proceduri reakreditacije te dokumentom „Embedding equality and diversity in the curriculum: Self-evaluation framework“ koji su za The Higher Education Academy pripremile Helen May i Liz Thomas. Svi navedeni dokumenti prilagođeni su potrebama projekta E-Quality. Također, u konceptualizaciji pojedinih projektnih aktivnosti znatno nam je pomogla knjiga „Equity and Quality Assurance: A Marriage of Two Minds“ koju je 2010. godine izdao UNESCO – International Institute for Educational Planning.

Uvidi koje smo dobili iz spomenutog izvještaja i održanih intervjua tijekom posjeta institucijama **omogućili su nam izradu alata, kojeg smo nazvali Smjernice**, pomoću kojeg visoka učilišta mogu kritički sagledati do koje je mjere poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti ugrađeno u mehanizme upravljanja visokim učilištem, u oblikovanje i izvođenje



studijskih programa te u postupke vrednovanja postignuća studenata i zaposlenika. Smjernice su obrađene u četvrtom poglavlju ove publikacije i omogućuju provedbu različitih postupaka kojima se jača pravednost i socijalna uključenost na visokim učilištima. Važno je naglasiti kako Smjernice nisu propisane zakonom ili nekom drugom regulativom, već je riječ o alatu kojim se visoka učilišta i nadležna tijela mogu proizvoljno koristiti u svrhu praćenja i podizanja kvalitete rada na području pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju.

Na kraju, smatrali smo važnim predložiti uvođenje inovativnog mehanizma koji bi istaknuo i nagradio institucije koje su postigle vrijedne rezultate u jačanju pravednosti i socijalne uključenosti. Zbog toga, u zadnjem poglavlju donosimo prijedlog dodjeljivanja **Oznake kvalitete visokim učilištima za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti** kako bi ih se dodatno potaknulo i osnažilo da jačaju ove procese unutar svojih institucija. To bi dovelo i do razmjene dobrih iskustava iz prakse unutar visokih učilišta, ali i među institucijama, kako u Hrvatskoj, tako i s institucijama u inozemstvu. U ovom poglavlju dajemo pregled oznaka kvalitete u visokom obrazovanju u Europi te dajemo prijedloge za primjenu pojedinih modela u hrvatskom kontekstu. Na temelju konzultacija s projektnim partnerima u završnom dijelu donosimo prijedlog moguće strukture i potrebnih koraka za uvođenje Oznake kvalitete u hrvatski visokoškolski sustav.

Većina visokih učilišta među ranjive studente ubraja **studente nižega socio-ekonomskog statusa te studente s invaliditetom**. Projekt E-Quality, zahvaljujući spomenutom istraživanju i intervjuima, prepoznao je i sljedeće skupine studenata kao ranjive: **studente starije od 25 godina, studente koji rade uz studij, studente sa zdravstvenim teškoćama, studente roditelje i studente koji žive izvan mjesta studiranja**. Termini ranjivi studenti i ranjive skupine studenata koji su u upotrebi u daljnjem tekstu odnose se na sve ovdje navedene skupine.

Zaključno, pozivamo sve zainteresirane za unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju te za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti da se **upoznaju i s preostalim publikacijama iz Edicije E-Quality** koje su navedene na kraju ove publikacije, jer će na taj način dobiti detaljnije informacije koje im mogu pomoći u daljnjem radu. Bude li vam potrebna pomoć ili dodatne informacije u ovim procesima, slobodno se javite Institutu za razvoj obrazovanja na [iro@iro.hr](mailto:iro@iro.hr), koji vam svojom ekspertizom i resursima stoji na raspolaganju.



## Sažetak

### Načela i vrijednosti za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti

Rezultati provedenih istraživanja i intervju u okviru projekta E-Quality s pripadajućim analizama pokazuju kako bi načela i vrijednosti navedeni u nastavku mogli pomoći partnerskim visokim učilištima na ovom projektu, Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru te Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu, u unapređivanju stanja pravednosti i socijalne uključenosti u njihovim institucijama:

- **Sustavan i dugoročan pristup:** osigurati konzistentnost s krovnim nacionalnim strategijama i drugim propisima u području obrazovanja, ali oblikovati rješenja koja odgovaraju specifičnostima pojedinoga visokog učilišta. Osigurati dugoročna i održiva rješenja, a ne ići u smjeru jednokratnih intervencija.
- **Integrirani i holistički pristup:** aktivnosti trebaju biti usmjerene na sve, a ne samo na ranjive studente. Jačanje pravednosti i socijalne uključenosti provodi se kroz sve funkcije visokog učilišta i treba se tretirati kao kontinuiran proces unapređivanja kvalitete rada cjelokupne institucije<sup>1</sup>. Nastojati pružiti različite oblike pomoći studentima: akademsku, financijsku, pravnu, psihološku i dr.
- **Proaktivan pristup:** aktivnostima se studenti trebaju poticati na aktivno uključivanje u proces učenja i poučavanja. Potrebno je spriječiti krizne situacije razvojem različitih institucionalnih rješenja i formalnih procedura. Ne treba očekivati da će se svi studenti samoinicijativno izboriti za svoja prava. Studenti koji najviše trebaju pomoć često će biti posljednji koji će pomoć samostalno zatražiti.
- **Relevantnost i praktičnost:** pružati usluge koje odgovaraju stvarnim potrebama, interesima i budućim planovima studenata. Usluge trebaju biti praktične i korisne: pružati informacije i savjete o tome kako planirati financiranje studija, kako se uspješno prijaviti za financijsku pomoć, kako izabrati odgovarajući kolegij i osigurati njegov uspješan završetak i dr.
- **Timski rad i suradnja:** jačanje suradnje među studentima te partnerstva između studenata i nastavnika. Poticati samoorganiziranje studenata, sudjelovanje u studentskim izborima te uključivanje studenata u ključna predstavnička tijela visokog učilišta.
- **Nadgledanje i evaluacija:** odluke temeljiti na podacima i dokazivim činjenicama. Jačati institucionalno istraživanje u kojemu će se sustavno prikupljati podaci, izrađivati analize te evaluirati različiti aspekti rada visokog učilišta. Primjenjivati institucionalno istraživanje kao ključni mehanizam za strateško upravljanje visokim učilištem. Voditi računa o transparentnosti i vidljivosti podataka, analiza i rezultata evaluacija za sve dionike u visokom obrazovanju.

### Preporuke za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima

U područjima navedenima u nastavku, visoka učilišta koja su sudjelovala u ovom projektu mogla bi dodatno unaprijediti pravednost i socijalnu uključenost na svojim institucijama:

1. **Predanost vodstva visokog učilišta pravednosti i socijalnoj uključenosti trebala bi biti vidljiva kroz njihovo eksplicitno navođenje u misiji i viziji visokog učilišta te pripadajućim strateškim ciljevima.** Strateški ciljevi visokog učilišta trebali bi biti usklađeni s programskim ugovorima potpisanim s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta RH. Razmotriti donošenje zasebne institucionalne politike pravednosti i socijalne uključenosti koja

<sup>1</sup> O ovim procesima detaljnije govori May i Bridger, 2010.



bi objedinila sve mehanizme s pomoću kojih visoko učilište unapređuje te procese. Predanost pravednosti i socijalnoj uključenosti mora biti eksplicitna u unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji visokog učilišta te u ključnim dokumentima: strateškom planu, programskom ugovoru, pravilnicima i na internetskim stranicama.

2. **Služiti se programskim ugovorima** kao učinkovitim mehanizmom dugoročnog **financiranja aktivnosti za razvoj pravednosti i socijalne uključenosti**.
3. Jačanje pravednosti i socijalne uključenosti unutar visokog učilišta trebalo bi postati jedan od **prioriteta rada svih zaposlenika** jer će se time pridonijeti većoj kvaliteti rada svih funkcija određenoga visokog učilišta. Kako bi se to ostvarilo, važno je **jačati kapacitet zaposlenika** za razvoj pravednosti i socijalne uključenosti:
  - **Jačanje individualne odgovornosti zaposlenika** te uvođenje institucionalnih **nagrada, priznanja i promaknuća** kojima se prepoznaje doprinos zaposlenika u jačanju pravednosti i socijalne uključenosti.
  - Nastavnici bi trebali imati **kontinuirani pristup informacijama, savjetima i programima stručnog usavršavanja** o tome kako unaprijediti učenje i nastavu, kako studente učiniti proaktivnijima, kako osigurati uspješno napredovanje studenata tijekom studija te njihov uspješan završetak studija.
  - **Osigurati konzistentnost i transparentnost postupaka kojima se vrednuju postignuća studenata**. Kriteriji vrednovanja trebali bi studentima biti pravodobno i unaprijed poznati. Trebale bi postojati formalne procedure pomoću kojih studenti mogu zatražiti i dobiti objašnjenje u vezi s rezultatom provedenog vrednovanja.
4. **Jačati kapacitet studenata** za aktivno uključivanje u rad visokog učilišta te jačati njihovu predanost pravednosti i socijalnoj uključenosti:
  - Važno je na početku izvedbe svih studijskih programa preko organizirane aktivnosti studente **informirati o očekivanjima, pravima i obvezama**. **Osigurati intenzivnu mentorsku podršku** preko mentora nastavnika i mentora studenta posebno na prvoj te po mogućnosti na ostalim godinama studija. Praćenje studenata prve godine osobito je važno zbog njihove akademske prilagodbe. Potrebno je promatrati ponašanje studenata u svrhu ranog otkrivanja njihovih otežavajućih okolnosti jer bi se time na vrijeme mogle otkloniti moguće negativne posljedice na njihovu uspješnost studiranja.
  - Omogućiti studentima **pristup informacijama, izobrazbi i resursima** koji će ih potaknuti na uključivanje, samoorganiziranje i učinkovito izvršavanje preuzetih obveza. **Pružiti svim studentima različite poticaje** kako bi ih se ohrabrilo na korištenje dostupnih mogućnosti za aktivno uključivanje (nagrade, priznanja, financiranje studentskih projekata i dr.). Pomoći studentima da razumiju kako se rabi njihov doprinos za unapređivanje rada i kvalitete visokog učilišta.
5. Pokrenuti ili **jačati institucionalne jedinice, formalne institucionalne procedure i prakse koje pomažu ranjivim skupinama studenata** u uklanjanju prepreka s kojima se susreću tijekom studija (npr. različite studentske službe poput pravnih i psiholoških savjetovališta, zatim savjetovališta za razvoj karijere, uredi ili povjerenstva za studente s invaliditetom, različiti programi financijske pomoći i dr.). Učiniti vidljivim njihov rad za sve ključne dionike visokog učilišta.
6. Kontinuirano jačati kvalitetu u visokom obrazovanju postupcima „**osiguravanja kvalitete**“ (*quality assurance*), ali i postupcima „**unapređivanja kvalitete**“ (*quality enhancement*). Time će se dodatno jačati **poveznice između aktivnosti koje osiguravaju preduvjete** za učenje i poučavanje i **aktivnosti koje unapređuju proces te ishod** učenja i poučavanja. To će pridonijeti uspješnijem napredovanju studenata tijekom trajanja studija, povećavanju broja



studenata koji su završili studij i njihovim boljim izgledima na tržištu rada. Usmjerenost na proces i ishod znači isticanje učenja i poučavanja koje u središtu ima studenta.

7. Ako nadležne institucije u visokom obrazovanju u Hrvatskoj pokrenu **oznaku kvalitete za pravednost i socijalnu uključenost koja se dodjeljuje visokim učilištima, preporučuje se visokim učilištima da se prijave za proces dodjele te da dugoročno uvedu ovu oznaku kvalitete u svoje poslovanje**. Time će dodatno potaknuti i osnažiti dionike za kontinuirano unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju, istaknut će i nagraditi one koji su postigli vrijedne rezultate te će pridonijeti razmjeni dobrih iskustava iz prakse unutar svojih institucija, ali i u sektoru visokog obrazovanja unutar i izvan Hrvatske.
8. **Pokrenuti institucionalno istraživanje na visokim učilištima s ciljem sustavnog prikupljanja podataka i izrade analiza** o različitim aspektima rada visokih učilišta. Strateško upravljanje visokim učilištima trebalo bi se temeljiti na pouzdanim podacima i kvalitetnim analizama. Razmotriti povezivanje institucionalnog istraživanja s jedinicama za osiguravanje i unapređivanje kvalitete koje bi mogle biti institucionalni okvir za poslove povezane s institucionalnim istraživanjem. Institucionalnim istraživanjem trebalo bi, između ostaloga, prikupljati podatke o sastavnicama, studijskim programima, nastavnicima i studentima koji pridonose razvoju pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima u svrhu njihova promicanja ili nagrađivanja.
9. **Jačati partnerstvo zaposlenika i studenata** u oblikovanju institucionalnih politika, procedura i praksi koje dovodi do željenih i vidljivih promjena tijekom trajanja studijskog ciklusa. Učinak reformi trebao bi se redovito evaluirati. Trebalo bi osigurati razmjenu i vidljivost dobrih primjera iz prakse.
10. Unutar projekta E-Quality razvijene su Smjernice koje predstavljaju neobvezujući alat pomoću kojeg visoka učilišta mogu kritički sagledati do koje je mjere poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti ugrađeno u mehanizme upravljanja visokim učilištem, u oblikovanje i izvođenje studijskih programa te u postupke vrednovanja postignuća studenata i zaposlenika. **Preporučuje se visokim učilištima da se koriste Smjernicama za provedbu različitih postupaka za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti** unutar svojih institucija: različiti oblici vrednovanja, praćenja, alat za strukturirano prikupljanje podataka ili okvir za diskusiju. Smjernice predstavljaju fleksibilan alat kojim se moguće koristiti na različite načine:
  - Prikladne su za korištenje na institucionalnoj razini. Može ih rabiti centralna uprava za cijelu instituciju, ali i zasebne sastavnice na razini fakulteta, odsjeka, odjela ili nekih drugih manjih organizacijskih jedinica.
  - Mogu se rabiti i na individualnoj razini pa ih nastavnici i administrativno osoblje mogu upotrijebiti za unapređivanje studijskih programa i vrednovanja studenata. Mogu ih upotrijebiti studenti i studentske organizacije ako žele unaprijediti pravednost na svojim sastavnicama ili pak cijelom visokom učilištu.



# **1. Pravednost i socijalna uključenost u visokom obrazovanju**



## 1.1

# Razvoj pravednosti i socijalne uključenosti u Europi

U proteklih 13 godina pitanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju sastavni je dio različitih inicijativa koje su pokrenute u okviru **Bolonjskog procesa te ih je pokrenula Europska komisija**. Pitanje socijalne dimenzije u visokom obrazovanju prvi put se spominje u ministarskom priopćenju iz Praga 2001. godine, zahvaljujući inicijativi studenata, kao područje kojem se treba više posvetiti u okviru Bolonjskog procesa. Priopćenja iz Berlina iz 2003. te iz Bergena iz 2005. godine ističu kako povećavanje europske konkurentnosti mora biti uravnoteženo s unapređivanjem socijalnih karakteristika Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA). Ističe se kako bi visoko obrazovanje trebalo pridonijeti većoj socijalnoj uključenosti te smanjivanju socijalnih i rodni nejednakosti. Time je socijalna dimenzija (*social dimension*) postala sastavni dio EHEA-a te jedan od preduvjeta jačanja njegove atraktivnosti i konkurentnosti.

**Ministarsko priopćenje iz Londona iz 2007. godine** prvi put donosi jasnu definiciju i cilj socijalne dimenzije visokog obrazovanja prema kojem **socijalni profil studentskog tijela koje ulazi u visoko obrazovanje, u njemu sudjeluje i uspješno ga završava treba odgovarati heterogenom socijalnom profilu šireg stanovništva**. Studentsko tijelo treba odražavati raznolikost ukupne populacije i različitim mjerama potrebno je osigurati da upis, uspješno studiranje i završetak studija ovise prvenstveno o sposobnostima studenata, a ne o osobnim karakteristikama i životnim okolnostima koje su izvan njihovog neposrednog utjecaja.

Važnost maksimalnog korištenje talenta i kapaciteta svih građana Europe **kroz širenje sudjelovanja u visokom obrazovanju** (*widening participation*), posebno u kontekstu starenja stanovništva, naglašeno je u priopćenju iz Leuvena 2009. godine. U istom priopćenju ministri su se obvezali na definiranje mjerljivih ciljeva za širenje sudjelovanja u visokom obrazovanju za ranjive skupine do 2020. godine. **Države članice Bolonjskog procesa izvještavaju** svake dvije godine **o napretku povezanom uz realizaciju akcijskih planova za širenje sudjelovanja i povećavanju fleksibilnosti u visokom obrazovanju**, u okviru nacionalnih izvještaja o implementaciji Bolonjskog procesa. Kvaliteta podataka u nacionalnim izvještajima koje šalju države članice Bolonjskog procesa znatno se razlikuje, pa je njihova primjenljivost ograničena.

Ministri su u priopćenju iz Bukurešta iz 2012. godine naglasili kako je širenje pristupa visokom obrazovanju (*widening access*) **preduvjet društvenog napretka i ekonomskog razvoja**. Ministri su ponovili važnost usvajanja nacionalnih mjera uz pomoć kojih bi se širio pristup visokom obrazovanju. Smatraju kako je potrebno uložiti veće napore u poboljšanje položaja ranjivih skupina studenata. To je moguće kroz daljnji razvoj socijalne dimenzije visokog obrazovanja, smanjivanjem nejednakosti, pružanjem odgovarajućih usluga studentima, kroz savjetovanje i usmjeravanje te omogućavanjem fleksibilnih putova učenja, uključujući priznavanje prethodnih oblika učenja.

Radna skupina Bolonjskog procesa za socijalnu dimenziju nastoji usustaviti podatke i razviti indikatore kojima bi mogla mjeriti napredak u razvoju socijalne dimenzije u visokom obrazovanju. Od 2013. godine članice Bolonjskog procesa rade na **sustavnom i transparentnom prikupljanju mjera koje unapređuju politike i prakse koje se odnose na jačanje socijalne dimenzije u visokom obrazovanju**. Sve mjere su prikazane i dostupne na internetskim stranicama projekta *Peer Learning for the Social Dimension* (PL4SD), [www.pl4sd.eu](http://www.pl4sd.eu). Razmjena dobrih praksi omogućuje zemljama članicama EHEA-a razmjenu znanja i iskustava na području socijalne dimenzije visokog obrazovanja, usporedbu i vrednovanje različitih pristupa u oblikovanju politika te identificiranje najboljih praksi za rješavanje određenih problema. Dodatno, veliku važnost za sustavno prikupljanje podataka o socio-ekonomskim karakteristikama studenata ima **istraživanje Eurostudent** ([www.eurostudent.eu](http://www.eurostudent.eu)) koje se provodi svake četiri godine u više od 25 zemalja EHEA-a, uključujući i Hrvatsku.



Na razini EU-a, jedan od najvažnijih mehanizama za unapređivanje pravednosti je **strategija „EU 2020“**. Vijeće EU-a je 2009. godine objavilo strateški dokument „ET 2020“ koji predstavlja strateški okvir za europsku suradnju u obrazovanju i izobrazbi do 2020. godine. Jedan od četiri glavna cilja ove strategije je promocija pravednosti (*equity*), socijalne kohezije i aktivnog građanstva. Politike obrazovanja i izobrazbe trebale bi svim građanima omogućiti kvalitetno obrazovanje. Pravednost je u ovom dokumentu povezana uz stjecanje znanja, vještina i kompetencija koje su potrebne za zapošljavanje, socijalnu uključenost, aktivno građanstvo i osobno ispunjenje.

## 1.2

### Razvoj pravednosti i socijalne uključenosti u Hrvatskoj

Sustavno praćenje pravednosti i socijalne uključenosti započelo je **uključivanjem Hrvatske u istraživanje Eurostudent 2010. godine** kada je ovo istraživanje prvi put provedeno u Hrvatskoj. Nacionalni izvještaj istraživanja Eurostudent za Hrvatsku objavljen je 2011. godine (Farnell et al., 2011) i on prvi put donosi podatke o socio-ekonomskim karakteristikama studentskog života u Hrvatskoj. Budući da se istraživanje Eurostudent provodi u još 25 europskih zemalja, hrvatski podaci su se tada prvi put uspoređivali u europskom izvještaju (Orr et al., 2010) s preostalim zemljama koje su sudjelovale u istraživanju. Hrvatska se uključila i u idući ciklus istraživanja Eurostudent koje je ponovno provedeno 2014. godine u Hrvatskoj, a nacionalni izvještaj bio je objavljen polovicom 2015. godine. Time je omogućena usporedba podataka o socio-ekonomskim karakteristikama studenata u Hrvatskoj iz 2010. i 2014. godine na nacionalnoj razini te ocjena napretka u određenim područjima.

U okviru **TEMPUS-projekta „ACCESS: Prema pravednom i transparentnom pristupu visokom obrazovanju u Hrvatskoj“**, kojim je od 2010. do 2013. godine upravljao Institut za razvoj obrazovanja (IRO) i u kojem su sudjelovala sva javna visoka učilišta u Hrvatskoj, napravljene su preporuke za reformu financiranja javnih visokih učilišta te preporuke za reformu sustava financijskih potpora za studente (studentski standard). Preporuke pridonose i jačanju pravednosti jer su istraživanja i komparativne analize pomoću kojih su prikupljeni podaci za izradu preporuka ispitivali utjecaj politika financiranja na pravednost i na ranjive skupine studenata. Više informacija o projektu dostupno je na internetskim stranicama projekta [www.tempus-access.info](http://www.tempus-access.info).

Važan iskorak u povezivanju financiranja i pravednosti učinjen je i pri pokretanju **pilot sheme programskih ugovora koje je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH (MZOS) potpisalo 2013. i 2014. godine sa svim javnim visokim učilištima**. Mogućnost dodatnog financiranja povezana je u programskim ugovorima s ispunjavanjem odabranih ciljeva. MZOS je među ciljeve koje su visoka učilišta mogla odabrati uvrstio niz onih koji se odnose na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti:

- olakšavanje pristupa studiju i potpora pri studiju za studente slabijega socio-ekonomskog statusa i studente s invaliditetom;
- olakšavanje pristupa i osiguravanje kvalitete studija za studente starije od 25 godina;
- povećavanje utjecaja studentskih evaluacija nastavnika i nastave;
- povećavanje kvalitete rada stručnih službi;



- unapređivanje suradnje između studenata i uprava visokih učilišta;
- povećavanje suradnje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom u pitanjima od interesa za studente, studije i nastavu;
- ujednačavanje položaja studenata na visokom učilištu s obzirom na iznose participacije u troškovima studija.

Projekt E-Quality ustanovio je kako su trenutačno programski ugovori glavni mehanizam za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti na hrvatskim visokim učilištima.

Na kraju, **Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, koju je Sabor RH usvojio 2014.** godine, među glavne razvojne ciljeve uvrstila je reformu studentskog standarda s ciljem ostvarenja veće pravednosti u visokom obrazovanju. Strategija navodi kako visoko obrazovanje mora biti dostupno svima u skladu s osobnim sposobnostima. Planira se također izrada programa unapređivanja socijalne dimenzije studiranja, uz analizu pristupa i uspješnog završavanja studija za ranjive skupine studenata. Hrvatska želi razviti sustavnu politiku uključivanja podzastupljenih skupina studenata. Poseban naglasak namjerava se staviti na osiguranje minimalnih standarda pristupačnosti visokih učilišta za studente s invaliditetom.

## 1.3

### Terminologija

Bolonjski proces i politike EU-a **stavljaju visoko obrazovanje u širi društveni kontekst te pokazuju njegov snažan utjecaj na socijalno uključivanje, zapošljavanje, razvoj gospodarstva i konkurentnost te aktivno građanstvo.** Ključni procesi u EHEA-u i EU-u prepoznali su utjecaj socijalne dimenzije visokog obrazovanja na:

- **Društvenu pravdu** – obrazovni uspjeh ne smije ovisiti o osobnim karakteristikama i životnim okolnostima koje su izvan neposredne kontrole pojedinca. To se odnosi na porijeklo pojedinca, socio-ekonomske karakteristike studenata, rod, rasu, pripadnost određenoj etničkoj skupini i sl. Rizik neulaska i nezavršavanja visokog obrazovanja povezan je s otežanim socijalnim uključivanjem.
- **Razvoj gospodarstva** – širenje pristupa visokom obrazovanju za ranjive skupine studenata dovodi do maksimalnog korištenja i razvoja ljudskog potencijala, čime se pridonosi konkurentnosti i razvoju gospodarstva temeljenog na znanju.
- **Razvoj društva** – povećavanjem udjela visokoobrazovanih u ukupnoj populaciji, posebno kroz uključivanje ranjivih skupina u visoko obrazovanje te kroz osiguravanje njihovog uspješnog završetka, pridonosi se ukupnom razvoju društva koje karakteriziraju viši stupanj socijalne kohezije i uzajamnog povjerenja, viši prinosi od poreza, aktivnija participacija u političkom životu i razvoju zajednice te bolje zdravstveno stanje građana.

**Terminologija** koja se upotrebljava za naglašavanje važnosti širenja pristupa i omogućavanje završetka studija bez prepreka povezanih uz osobne i životne okolnosti izvan neposredne kontrole pojedinca **nije ujednačena i konzistentna na europskoj razini: rabe se termini socijalna dimenzija, širenje sudjelovanja, širenje pristupa, pravednost i socijalna**



**uključenost.** Zajednička karakteristika svim ovim terminima je upravo spomenuta činjenica da ulaz u visoko obrazovanje i njegov završetak ne smiju ovisiti o karakteristikama studenata koje su izvan njihove neposredne kontrole. **Projekt E-Quality odlučio se za korištenje termina pravednost (*equity*) i socijalna uključenost čiju** definiciju preuzeo iz ministarskog priopćenja iz Londona iz 2007. godine i prema kojoj socijalni profil studentskog tijela koje ulazi u visoko obrazovanje, u njemu sudjeluje i uspješno ga završava treba reflektirati različitost socijalnog profila u sveukupnoj populaciji.

U širem kontekstu pravednost i socijalna uključenost povezani su uz pitanje uspješnosti studiranja i odustajanja od studija, uz oblikovanje i izvođenje studijskih programa te uz vrednovanje postignuća studenata. Povezani su i uz uključivanje studenata u sve ključne aspekte rada visokog učilišta, kao i uz uključivanje zaposlenika visokih učilišta koji bi trebali aktivno surađivati sa studentima i ostalim ključnim dionicima u zajednici u kojoj visoko učilište djeluje. S obzirom na negativan demografski trend u Hrvatskoj, širenje pristupa studiju i povećavanje završenosti studija posebno su važni ako se želi zadržati postojeća veličina sektora visokoga obrazovanja. U idealnom slučaju, **razmatranje pravednosti i socijalne uključenosti trebalo bi biti uključeno u gotovo sve funkcije visokog učilišta i tretirati se kao kontinuiran proces unapređivanja kvalitete (May i Bridger, 2010.).**

## 1.4

# Veza između pravednosti i socijalne uključenosti te osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju

### Međunarodna iskustva

Martin (2010) navodi kako je jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na institucionalnoj razini/na visokim učilištima moguće unaprijediti:

- ako postoji nacionalna strategija ili nacionalni program namijenjen jačanju pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju,
  - ako je u nacionalni model osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju ugrađeno poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti,
  - ako postoje institucionalne politike i mehanizmi koji su eksplicitno usmjereni na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti.
- a. Nacionalna strategija ili nacionalni program** namijenjen jačanju pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju

Ako nacionalna strategija za razvoj visokog obrazovanja i znanosti ima jasne ciljeve koji su usmjereni na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti, to će potaknuti visoka učilišta da u svoje institucionalne strategije i politike uvrste jačanje pravednosti i socijalne uključenosti. Postojanje dodatnih nacionalnih poticaja kao što su posebni programi ili programski ugovori koji su specifičnije usmjereni na jačanje pravednosti, mogu dodatno potaknuti visoka učilišta na jačanje pravednosti. Još bolji rezultati mogu se postići ako su programi ili programski ugovori povezani s različitim oblicima financiranja visokih učilišta.



**b. Nacionalni model osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju** u koji je ugrađeno poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti

Nacionalne strategije, programi i programski ugovori mogu pridonijeti da i nacionalni model za osiguravanje kvalitete uvrsti među svoje strateške ciljeve jačanje pravednosti i socijalne uključenosti. Nacionalni model osiguravanja kvalitete podrazumijeva usklađen skup standarda i kriterija koje visoka učilišta moraju poštivati, a što se osigurava preko različitih postupaka vanjske evaluacije. Ako se u standarde i kriterije, zajedno s postupcima vanjske evaluacije, ugrade elementi pravednosti i socijalne uključenosti, oblikuje se okvir koji može kontinuirano poticati visoka učilišta na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti. Budući da model osiguravanja kvalitete u sebi najčešće sadrži mehanizme samoevaluacije visokih učilišta, vanjskog neovisnog vrednovanja, naknadnog praćenja i izvještavanja, on može dugoročno osigurati da visoka učilišta kroz različite institucionalne mehanizme i prakse jačaju pravednost i socijalnu uključenost.

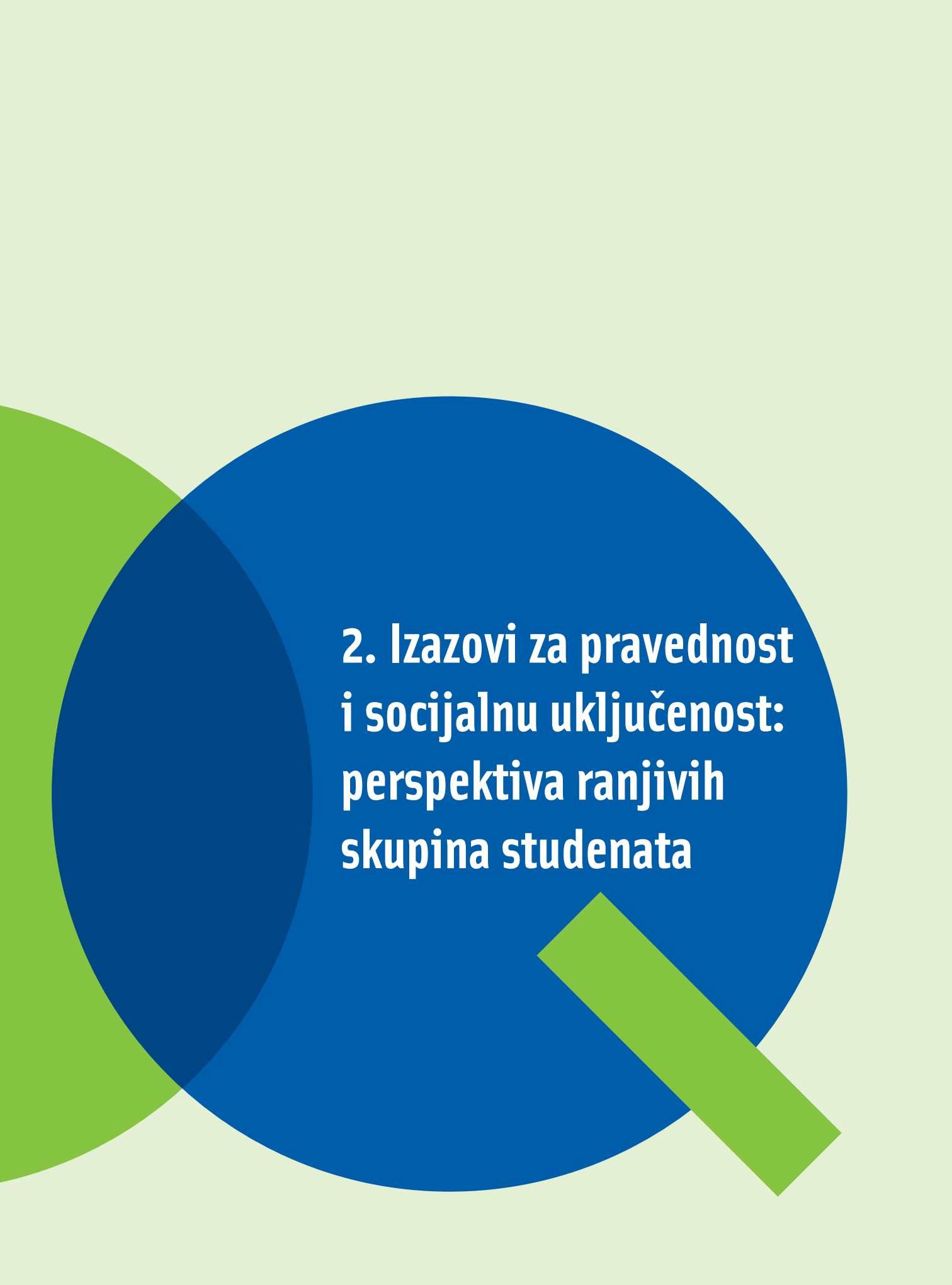
**c. Institucionalne politike i mehanizmi koji su eksplicitno usmjereni na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti**

Ako su nacionalni strateški okvir i nacionalni model osiguravanja kvalitete usmjereni na unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti, to će potaknuti visoka učilišta da uspostave različite mehanizme kojima će dugoročno razvijati pravednost i socijalnu uključenost. Time će se utjecati i na efektivno praćenje napretka u razvoju pravednosti i socijalne uključenosti. Financiranje na temelju postignuća i različiti oblici nagrađivanja u jačanju pravednosti mogu biti dodatni poticaj visokim učilištima. Pritom je važno osigurati da visoka učilišta imaju autonomiju u određivanju načina kako će ostvariti nacionalne strateške ciljeve.

Ako visoka učilišta prepoznaju svoje interne sustave kvalitete kao poželjne i učinkovite mehanizme koji omogućuju kontinuirano nadziranje i vrednovanje praksi koje jačaju pravednost i socijalnu uključenost, osigurat će se da unapređivanje pravednosti postane sastavni dio jačanja sveukupne kvalitete rada određenog visokog učilišta. Time bi se unapređivanje pravednosti proširilo od usmjerenosti samo na određenu ranjivu skupinu studenata za koju postoje specifične mjere, na uključivanje studenata, nastavnika i administrativnog osoblja koji bi kroz uzajamnu suradnju jačali pravednost i socijalnu uključenost u svim aspektima rada jednog visokog učilišta.

**Iskustva iz Hrvatske**

Donošenjem nove Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije RH u 2014. godini kojoj je jedan od strateških ciljeva unaprijediti socijalnu dimenziju studiranja, Hrvatska je osigurala poticajni nacionalni strateški okvir za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju iz 2009. godine, u Hrvatskoj su preko nadležne Agencije za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) pokrenuti različiti postupci vanjskog vrednovanja kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti: inicijalna akreditacija i reakreditacija, *audit*, tematsko vrednovanje i dr. Uloženi su znatni naponi u pokretanju sustava osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. U 2015. godini uspješno će završiti prvi krug reakreditacije u kojem je prikupljeno mnoštvo vrijednih podataka i primjera iz prakse. Time i nacionalni model osiguravanja kvalitete, zajedno s novom strategijom razvoja visokog obrazovanja i znanosti, otvara povoljnu priliku za dodatno jačanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju i znanosti u idućem petogodišnjem ciklusu pomoću postupaka vrednovanja koje će provoditi AZVO.



## **2. Izazovi za pravednost i socijalnu uključenost: perspektiva ranjivih skupina studenata**



## 2.1

### 0 istraživanju

Unutar projekta E-Quality provedeno je istraživanje „Institucijski poticaji i prepreke za uspjeh u studiju: perspektiva studenata/ica“ čiji je cilj bio identificirati institucijske prepreke i poticaje uspjeha u studiju za obrazovno ranjive skupine studenata. Istraživanje bi trebalo poslužiti kao empirijsko polazište za razvoj procedura osiguranja kvalitete kojima bi se evaluirala socijalna uključenost visokoškolskih institucija. Na taj se način povezuje pitanje kvalitete visokoškolskih institucija s problematikom društvenih nejednakosti u obrazovanju.

Konceptualno polazište provedenog istraživanja čini pojam *institucionalnog habitusa* koji obuhvaća institucijske karakteristike koje ublažavaju utjecaj društvenog položaja pojedinca na obrazovni uspjeh, ali i koje učvršćuju vezu između društvenog položaja pojedinca i obrazovnog uspjeha (McDonough, 1996, Reay i sur., 2001, 2005). U fokusu su bile institucijske karakteristike koje, posebno u interakciji s biografskim karakteristikama (životne okolnosti i osobne karakteristike studenata/ica), mogu biti (ne)poticajne za uspjeh u studiju. Te institucijske karakteristike identificirane su prema dimenzijama institucionalnog habitusa kako ih navode Reay i sur. (2001): organizacijske karakteristike, kulturne i ekspresivne karakteristike te kurikulum.

Istraživanje je provedeno od studenoga 2013. do siječnja 2014. godine na tri visokoškolske institucije u Hrvatskoj: Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru te Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu. Provedeno je osam fokusnih grupa te dva intervjua s po dva sudionika, dva intervjua s po jednim sudionikom i četiri pisana intervjua. Ukupan broj sudionika istraživanja obuhvaća njih 47, a pripadaju sljedećim obrazovno ranjivim skupinama: studentima/icama koji rade uz studij, putuju na studij iz drugoga grada, onima koji imaju roditeljske obveze, koji studij nisu upisali odmah nakon srednje škole, koji su iz obitelji nižega socio-ekonomskog statusa te studentima/icama s invaliditetom. Iako su prvotno planirane samo fokusne grupe, raznolikost u metodama istraživanja upućuje na otežan pristup ciljanim skupinama te teškoće u organiziranju terenskog dijela istraživanja. Kako bi se prikazao socijalni profil studenata/ica u institucijama na kojima je provedeno istraživanje, rabili su se i kvantitativni rezultati istraživanja Eurostudent iz 2010. godine.

Cjeloviti izvještaj o provedenom istraživanju dostupan je u vidu zasebne publikacije unutar Edicije E-Quality i nalazi se na internetskoj stranici projekta [www.ipa-equality.eu](http://www.ipa-equality.eu) ili na internetskoj stranici IRO-a [www.iro.hr](http://www.iro.hr):

- Doolan, K., Košutić, I. i Barada, V. (2015). Institucijski poticaji i prepreke za uspjeh u studiju: perspektiva studenata/ica (Izvešće o nalazima istraživanja). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.



## 2.2

# Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja ocrtavaju visokoškolska iskustva studenata/ica iz obrazovno ranjivih skupina s posebnim naglaskom na to što oni vide kao prepreke uspjehu u studiju te na institucijske karakteristike koje olakšavaju odnosno otežavaju njihov uspjeh.

- Prema sudionicima istraživanja, uspješnost u studiju određena je redovitošću, ali i cjelokupnim studentskim iskustvom: studentima su važni i procesi studiranja, a ne samo ishodi. Premda redovito prelaženje u višu godinu smatraju jako važnim, ne misle da su ocjene nužan pokazatelj znanja. Za neuspjeh u studiju sugovornici su najskloniji odgovornima proglasiti sebe.
- Važnost financijskih sredstava za uspješno studiranje navode svi sudionici istraživanja. Uz prepoznavanje niza troškova kao što su školarine, administrativni troškovi, troškovi fotokopiranja, terenskog rada te privatnih instrukcija, utvrđuju kako je njima samima, kao i drugim studentima ponekad teško pokriti sve troškove.
- Preferira se dostupnost materijala u elektroničkim verzijama koje ne iziskuju troškove kopiranja ili kupnje materijala.
- Dio studenata radi tijekom semestra ili pak tijekom turističke sezone kako bi olakšali pokrivanje troškova studija. Nužnost rada uz studij u nekim slučajevima određuje i vrstu studija, pa nisu rijetke situacije kada se oni koji moraju raditi odlučuju za studij koji nije vremenski intenzivan jer omogućuje studiranje uz radno opterećenje.
- Zdravstvene teškoće također posreduju iskustvo studiranja, neovisno o tome jesu li sami studenti u toj situaciji ili članovi njihove obitelji. Zbog različitih zdravstvenih stanja ili akutnih bolesti sudionici istraživanja susreću se s različitim preprekama. Neki moraju na fizikalnu terapiju, nekima je otežano sjediti cijeli dan na predavanjima, nekima su potrebna vizualna povećala za tekstualne materijale, dok je nekima otežan dolazak do dislociranih fakultetskih zgrada. Sve navedene izazove studenti rješavaju uz pomoć roditelja ili osobnim kontaktima s kolegama studentima, profesorima i administrativnim osobljem. Taj je osobni kontakt posebno izdvojen i krajnje pozitivno vrednovan, s tim da valja naglasiti kako takvi podržavajući odnosi nadomještaju manjak određenih institucijskih rješenja.
- Sličnom se strategijom koriste i studentice majke. Najprije se obraćaju svojoj obitelji i kolegama, a tek po potrebi profesorima i administrativnom osoblju, zato jer se ne "žele izvlačiti na to da imaju dijete". Iako su iskustva sudionica istraživanja u rješavanju neposrednih prepreka uglavnom pozitivna, ipak se često suočavaju s odustajanjem od studentskih obveza kada se ispriječe one obiteljske i roditeljske.
- Studenti koji dnevno putuju iz udaljenijih mjesta ili drugih županija suočavaju se s dvostrukim izazovom zbog putovanja: troškovi puta nisu mali i zbog toga oni ne mogu uvijek prisustvovati nastavi, a i vrijeme za učenje im je skraćeno. Ti su studenti naveli i iscrpljenost koju ponekad osjećaju nakon puta, što otežava učenje.
- Raspored predavanja sudionici smatraju razmjerno zahtjevnim jer se često proteže na cijeli dan i nije ujednačen. Osim toga, obvezu dolaska na predavanja, na kojoj se počelo insistirati od uvođenja Bolonjskog procesa, smatraju nepotrebnom. Navedene otežavajuće okolnosti posebno zahvaćaju one studente koji moraju usklađivati studijske obveze s poslovnima, zatim studente s fizičkim invaliditetom kojima cjelodnevni boravak na studiju može biti iscrpljujući, ali i one koji ovise o organiziranom prijevozu za svoje dolaske i odlaske sa



studija, potom studente roditelje kojima loš raspored otežava brigu o djeci, one koji putuju nekoliko sati u danu te studente iz obitelji nižega socio-ekonomskog statusa koji, primjerice, moraju snositi troškove hrane i pića proizašle iz "pauza".

- Sudionici uglavnom imaju pozitivne odnose s kolegama. Premda je za pojedine skupine teže ostvariti trajniji kontakt s kolegama, podrška se događa u zajedničkom učenju ili dijeljenju materijala i informacija, a katkad i u konkretnim situacijama kao što je čuvanje djece.
- Nastavno osoblje, prema iskazima sudionika, raznoliko odgovara na njihove specifične potrebe, pa tako neki mogu više izostajati ili prilagođavati raspored, dok kod pojedinih profesora ta opcija nije moguća. Studentima je često neugodno od nastavnika tražiti razumijevanje njihovih specifičnih okolnosti.
- U fokusnim grupama i intervjuima studenti su spomenuli sljedeće moguće stipendije: državne, županijske, općinske, gradske, sveučilišne i fakultetske te stipendije različitih zaklada. Međutim, susreću se s problemom dobivanja stipendija zbog njihova nedovoljnog broja, uvjeta prosjeka ocjena ili korupcije te s problemima povezanim uz male iznose, neredovitost isplate i neuzimanje životnih okolnosti u razmatranje pri dodjeli stipendija.
- Informiranost o mogućnostima studentske mobilnosti je slaba. Jednako tako, studenti se ne odlučuju za sudjelovanje u programima mobilnosti i zbog financijske situacije, drugih obveza te manjka samopouzdanja.
- Što se tiče smještaja, sveučilišta u Rijeci i Zadru imaju studentski smještaj, dok je u Kninu u tijeku izgradnja studentskog doma. Udio studenata koji imaju studentski smještaj nizak je na oba sveučilišta, što su studenti izdvojili kao problem. Studentske menze postoje u sve tri institucije na kojima je provedeno istraživanje, ali studenti su bili kritični prema cijeni hrane kao i njezinoj kvaliteti.
- Teme društvene pravednosti u nastavi obrađuju se ovisno o studijskom programu, a studenti smatraju da bi o toj temi valjalo govoriti u sklopu svih studija. Prijedlozi koji proizlaze iz istraživanja odnose se na uključivanje sadržaja povezanih s društvenom pravednosti u kolegije, poticanje suradnje među studentima, primjerice s pomoću timskog rada te organizaciju humanitarnih akcija.

## 2.3

### Prijedlozi za unapređivanje institucionalnih praksi

Prema mišljenju i iskustvu studenata iskazanima u ovom istraživanju visoka bi učilišta mogla bolje poticati uspješnost studenata tijekom studija. U Tablici 1. navedeni su otežavajući i olakšavajući čimbenici koje su studenti prepoznali kao ključne za svoj uspjeh na studiju. Pripadnici ranjivih skupina studenata iznijeli su i prijedloge za unapređivanje institucionalnih praksi (Tablica 2.). Njihove se preporuke za poboljšanja odnose na sljedeća područja: informiranost, raspored sati i obveza prisustvovanja nastavi, opremljenost, polaganje ispita i ocjenjivanje, interakcija s akademskim osobljem, društveni život, službe potpore, financijska podrška, smještaj, prehrana, administrativno osoblje, prilagođenost fizičkog prostora institucija i prijevoz. Prijedlozi utvrđeni ovim istraživanjem mogli bi pridonijeti unapređivanju i kreiranju institucijskih praksi, koje bi pak mogle poboljšati i osigurati socijalnu dimenziju visokog obrazovanja, te tako odgovoriti na potrebe obrazovno najranjivijih skupina.



**Tablica 1. Instrukcijski čimbenici koji otežavaju i olakšavaju uspjeh na studiju**


Instrukcijski čimbenici koji <i>otežavaju</i> uspjeh na studiju	Instrukcijski čimbenici koji <i>olakšavaju</i> uspjeh na studiju
Loš raspored i obveza prisutnosti na nastavi	Dobar raspored i sloboda upravljanja svojim vremenom
Nedostatak literature i opreme (uključujući opremu za studente s invaliditetom)	Omogućen pristup literaturi i potrebnoj opremi
Velike skupine studenata	Male skupine studenata
Subjektivnost u ocjenjivanju	Što je moguće veća objektivnost u ocjenjivanju
Loši odnosi s akademskim i administrativnim osobljem	Dobri odnosi s akademskim i administrativnim osobljem
Nedostatno instrukcijsko poticanje kolegijalnog duha i suradnje među studentima	Instrukcijsko poticanje dobrih odnosa i solidarnosti među studentima
Nedostatne službe potpore	Dostatne službe potpore
Nedostatan broj i iznos stipendija	Dostatan broj i iznos stipendija
Instrukcijski prostor koji ne uzima u obzir potrebe različitih skupina studenata: neprilagođenost prostora studentima s invaliditetom, nepostojanje vrtića za djecu studenata	Instrukcijski prostor prilagođen potrebama različitih skupina studenata

**Tablica 2. Prijedlozi za instrukcijsko poticanje uspješnosti studenata**

Tema	Prijedlozi	Posebna važnost za ranjive skupine
<b>Informiranost</b>	<p>Održati orijentacijski sastanak na početku studija s važnim informacijama (npr. čemu služi referada, što je studentski zbor).</p> <p>Pružati pravodobne informacije u vezi sa studijem (npr. otkazivanje nastave, promjene u rasporedu, mogućnosti za dobivanje stipendija, mogućnosti za mobilnost).</p>	<p>Dobivanje pravodobnih informacija u vezi s otkazivanjem nastave ili promjenama u rasporedu važno je za studente putnike koji na te promjene ne mogu reagirati istom brzinom kao i oni koji žive blizu visokog učilišta.</p> <p>Informacije o stipendijama važne su za studente koji imaju financijskih problema.</p>
<b>Raspored sati i obveza prisutnosti na nastavi</b>	Adresirati preklapanja u predavanjima i rupe u rasporedu. Omogućiti fleksibilnost glede obveze prisutnosti na nastavi.	Fleksibilnost povezana s obvezatnom prisutnošću na nastavi važna je za studente koji rade uz studij, imaju roditeljske obveze te za studente s invaliditetom.
<b>Opremljenost</b>	Opremiti laboratorije i knjižnice; omogućiti pristup <i>online</i> bazama časopisa te literaturi na brajici; uvesti stolove za studente s invaliditetom, elektroničko povećalo, više kompjutora; pokrenuti vrtić za djecu studenata.	<p>Instrukcijsko osiguravanje/nabavka nastavnih materijala važno je za studente koji imaju financijske poteškoće. Osiguravanje posebne opreme važno je za studente s invaliditetom.</p> <p>Vrtić je važan za studente roditelje.</p>



<b>Polaganje ispita i ocjenjivanje</b>	Uvesti jasne kriterije, pravedno ocjenjivanje te prilagođen način polaganja ispita za studente s invaliditetom.	Za studente s invaliditetom važno je omogućiti dulje pisanje ispita ili pak prilagođeni tip ispitivanja (pisani ili usmeni), ovisno o invaliditetu.
<b>Akademsko osoblje</b>	Uvažavati nemogućnost stalnog pohađanja nastave za ranjive studente, imati razumijevanja za njihove specifične životne okolnosti. Provoditi stručno usavršavanje za pružanje potpore studentima s invaliditetom i ostalim ranjivim studentima. Uvesti program mentorstva, poticati otvorenu komunikaciju te biti spreman pomoći.	Za studente koji rade uz studij, putuju na studij, imaju roditeljske obveze, studente s invaliditetom, financijskim teškoćama i nedostatnim prethodnim školovanjem važno je razumijevanje nastavnika.
<b>Društveni život</b>	Organizirati društvena događanja, osigurati prostor za druženje studenata.	Poticaj za društvenu integraciju posebno je važan za starije studente i za studente s invaliditetom.
<b>Službe podrške</b>	Uvesti psihološko i pravno savjetovalište, zatim savjetovalište za razvoj karijere te ured za studente s invaliditetom. Osigurati asistente u nastavi.	Psihološko savjetovalište važno je za studente s psihičkim teškoćama koje ih ometaju u studiju. Asistenti u nastavi važni su za studente s invaliditetom.
<b>Financijska podrška</b>	Omogućiti ranjivim studentima niže školarine, viši iznos stipendija, novčane nagrade, subvencije za prijevoz te različite oblike zarade kroz rad na poslovima povezanim s dotičnim visokim učilištem.	Stipendije su izrazito važne za studente s financijskim teškoćama.
<b>Smještaj</b>	Povećati kapacitete studentskih domova i prilagoditi smještaj studentima s invaliditetom.	Studentski domovi važni su za studente koji imaju financijske teškoće.  Prilagođeni smještaj u studentskim domovima važan je za studente s invaliditetom.
<b>Prehrana</b>	Uvesti kvalitetniju hranu i osigurati povoljne cijene.	Dostupnost hrane po povoljnim cijenama važna je za studente s financijskim teškoćama.
<b>Administrativno osoblje</b>	Unaprijediti rad studentske referade i povećati susretljivost administrativnog osoblja.	Nije identificirana važnost za specifičnu ranjivu skupinu, važno je za sve studente.
<b>Prilagođenost prostora i prijevoz</b>	Omogućiti prostornu pristupačnost za studente s invaliditetom (uključujući predavaonice, sanitarne prostorije). Riješiti prijevoz od domova do visokih učilišta za teško pokretne studente.	Prostorna prilagođenost i organizirani prijevoz važni su za studente s invaliditetom.



### **3. Izazovi za pravednost i socijalnu uključenost: institucijska perspektiva**





## 3.1

### Glavni nalazi

Unutar projekta E-Quality u lipnju i srpnju 2014. organizirani su intervjui s predstavnicima uprava, nastavnika, administrativnog osoblja i studenata na Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru i Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu. Na temelju toga sačinjena su tri izvještaja s nalazima i preporukama za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti na spomenutim visokim učilištima. Glavni nalazi tih izvješća mogu se grupirati u sljedeće cjeline:

1. Premda su uprave, nastavnici i administrativno osoblje visokih učilišta uglavnom predani razvoju pravednosti i socijalne uključenosti, u **ključnim dokumentima visokog učilišta** eksplicitno se ne navodi i na jednom mjestu **ne objedinjuje informacija o tome što su pravednost i socijalna uključenost**. Trenutačno ne postoji institucionalna politika ili nadležno institucionalno tijelo koje bi upravljalo i evaluiralo brojne programe i aktivnosti kojima visoka učilišta nastoje razvijati pravednost i socijalnu uključenost.
2. **Programski ugovori** sklopljeni između visokih učilišta i Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH (MZOS) čine **glavni mehanizam za institucijsko unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti**. Sadrže jednoznačne ciljeve, ciljne skupine i aktivnosti kojima se izravno jača pravednost. Budući da su programski ugovori povezani s financiranjem MZOS-a koje ovisi o postignuću ugovorenih ciljeva, razvijeni su različiti mehanizmi evaluacije rezultata s pripadajućim pokazateljima.
3. **Glavni institucionalni mehanizmi** koje su visoka učilišta pokrenula **za kontinuirano pružanje pomoći ranjivim studentima jesu studentska savjetovališta i različiti programi financijske pomoći studentima**. Savjetovališta većinom pružaju psihološko i pravno savjetovanje te pomoć studentima s invaliditetom. Opseg usluga takvih savjetovališta i kontinuitet njihova rada znatno se razlikuju među visokim učilištima. Najučestaliji oblik financijske pomoći studentima jesu stipendije za studente lošijega socio-ekonomskog statusa te za studente s invaliditetom.
4. Visoka učilišta nisu sustavno riješila **pitanje stručnog usavršavanja zaposlenika**, posebno nastavnika, pa time ni pitanje usavršavanja zaposlenika povezano s unapređivanjem pravednosti i socijalne uključenosti. Ne postoji sustavno praćenje individualnih postignuća zaposlenika i njihova učinka na promicanje pravednosti. Nastavnici nastoje na različite načine pomoći studentima, ali uglavnom tek nakon što problem ranjivih studenata postane vidljiv ili kada im ga studenti priopće.
5. Visoka učilišta nisu razvila **standardizirane procedure za prikupljanje podataka**<sup>2</sup> s pomoću kojih bi se kontinuirano evaluirali učinkovitost i utjecaj praksi povezanih uz unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti. **Studentske ankete** obično su jedini mehanizam kojim se redovito evaluira kvaliteta nastave, ali studenti uglavnom nisu upoznati s rezultatima tih anketa ni s načinom na koji se ti rezultati primjenjuju u poboljšavanju nastavnog procesa.

U daljnjem tekstu donosimo detaljniju analizu stanja pravednosti i socijalne uključenosti za svako visoko učilište koje je sudjelovalo u projektu E-Quality. Analiza sadrži uočene prednosti, nedostatke te preporuke za unapređivanje za svako visoko učilište.

<sup>2</sup> Mogući su primjeri standardiziranih procedura za prikupljanje podataka: izrada e-baze podataka socijalnog profila studenata, sustavno prikupljanje podataka o uspješnosti i napredovanju studenata po godinama, prikupljanje podataka o završetku studija i odustajanju od studija, prikupljanje podataka o postignućima zaposlenih u jačanju pravednosti kao osnova za nagrađivanje i promaknuća i dr.



Zasebna publikacija unutar Edicije E-Quality koja sadrži cjelovite izvještaje za sva tri visoka učilišta koja su sudjelovala u projektu E-Quality nalazi se na internetskoj stranici projekta [www.ipa-equality.eu](http://www.ipa-equality.eu) ili na internetskoj stranici IRO-a [www.iro.hr](http://www.iro.hr):

- Šćukanec, N. (2015). Izvještaji o stanju pravednosti i socijalne uključenosti na Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru i Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu“ (Nalazi i preporuke projekta E-Quality). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

## 3.2

# Sveučilište u Rijeci: prednosti, nedostaci te preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti

### Prednosti

- Pohvalno je što je u Strategiji razvoja Sveučilišta u Rijeci 2014.-2020. prepoznata važnost pravednosti i socijalne uključenosti za daljnji razvoj Sveučilišta. Važno je što shvaćanje pravednosti i socijalne uključenosti nije ograničeno samo na specifičnu skupinu ranjivih studenata za koju postoje specifične politike u određenom trajanju, već što je razmatranje pravednosti uključeno u sve funkcije Sveučilišta i što se tretira kao kontinuiran proces unapređivanja kvalitete<sup>3</sup>.
- Prednost je što je Sveučilište prepoznalo Programski ugovor kao funkcionalan mehanizam za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti. Ciljevi koji su izabrani u Programskom ugovoru jasno definiraju ciljne ranjive skupine i aktivnosti koje će biti fokus rada Sveučilišta u vrijeme trajanja ovog ugovora. Sveučilište je pokrenulo projektno financiranje povezano s postizanjem ciljeva Programskog ugovora, što predstavlja dobar primjer iz prakse za sustavan rad na unapređivanju pravednosti i socijalne uključenosti.
- Studenti i nastavnici naglasili su da je Uprava Sveučilišta posvećena i aktivna u promicanju pravednosti i socijalne uključenosti te kako postoji konsenzus na cijelom Sveučilištu o važnosti politike pravednosti i socijalne uključenosti. Smatraju da postoje brojne procedure i mehanizmi koji to dokazuju. Tijekom mandata postojeće Uprave pokrenut je Sveučilišni savjetovanišni centar, unutar kojeg je prvi put otvoren Ured za studente s invaliditetom i Pravno savjetovanište, a od ranije djeluju Psihološko savjetovanište i Ured za karijere unutar spomenutog centra. Također, pokrenuti su različiti programi stipendiranja koji su usmjereni na otvaranje pristupa i uspješan završetak studija za ranjive skupine studenata.
- Institucionalne politike, procedure i prakse omogućuju i potiču kontinuirano uključivanje studenata u sve ključne aspekte rada visokog učilišta. Studenti smatraju da je imati predstavnike u svim tijelima Sveučilišta važno za promicanje njihovih interesa i potreba. Štoviše, naglasili su kako njihova zastupljenost nije samo formalne prirode (zato što tako propisuju sveučilišni akti), već postoji svijest na Sveučilištu da je mišljenje i perspektiva studenata nužna da bi određeni procesi bili uspješni.

<sup>3</sup> May i Bridger (2010.) obrađuju detaljnije ovaj pristup pravednosti.



- Postoji uspješna suradnja između različitih službi na razini centralne administracije i na razini sastavnica. Uprava je za primjer istaknula postojanje stručnog tijela, Stručnog vijeća Centra za studije, kao svojevrsne 'mreže' kojom se uspješno razmjenjuju informacije i koordiniraju aktivnosti povezane uz nastavu i studente između svih sastavnica Sveučilišta te između centralne administracije i sastavnica. Vijeće sačinjavaju svi prodekani za nastavu i još sedam članova koje imenuje Senat Sveučilišta iz različitih znanstvenih područja, čime je osigurana zastupljenost interesa svih ključnih dionika unutar cjelokupnog Sveučilišta. Rezultat su usklađenost različitih politika i procedura, izbjegavanje dupliranja i odgovaranje na stvarne potrebe studenata i nastavnika.

### Nedostaci

- Strategija ne sadrži na jednom mjestu objedinjenu informaciju o tome što je pravednost i socijalna uključenost, od čega se sastoji i zašto je ona važna za razvoj Sveučilišta. Postojanje ovakvog pojašnjenja omogućilo bi da različiti dionici mnogobrojne sveučilišne zajednice, s brojnim sastavnicama/fakultetima, imaju jedinstveno tumačenje politike pravednosti i socijalne uključenosti. Bez toga postoji opasnost da dionici (a) ne znaju što je pravednost i kako je ona definirana u temeljnim nacionalnim dokumentima (Strategija razvoja obrazovanja, znanosti i tehnologije RH) i međunarodnim dokumentima (ministarska priopćenja povezana uz Bolonjski proces), (b) ne razumiju poveznice i utjecaj između politike pravednosti i ostalih sveučilišnih politika ili (c) imaju različita tumačenja pravednosti i njezine uloge na Sveučilištu i njegovim sastavnicama. Sve to kumulativno bi moglo oslabiti efektivnost i efikasnost u ispunjavanju pojedinih ciljeva Strategije koji se odnose na pravednost i socijalnu uključenost.
- Studente se rijetko uključuje u oblikovanje studijskih programa i postoji puno više mehanizama pomoću kojih se studente uključuje u izvođenje studijskih programa.
- Sveučilište redovito provodi studentske ankete kojima se evaluira rad nastavnika. Studenti smatraju kako većina studenata, nažalost, nema povratnu informaciju o tome kako se njihove evaluacije upotrebljavaju za poboljšanje kvalitete nastave.
- Na temelju studentskih odgovora uočava se kako nisu ujednačeni i definirani načini ocjenjivanja na svim sastavnicama i na svim studijskim programima.
- Loš je odaziv studenata na studentske izbore. Studentski zbor kao predstavničko tijelo studenata nastoji dodatno informirati i motivirati studente na uključivanje, ali ti procesi još uvijek ne daju zadovoljavajuće rezultate.
- Studenti su posebno naglasili problem s kriterijima za dobivanje studentskog doma. Jedan problem predstavlja premali kapacitet trenutačnih studentskih domova za studentski smještaj, ali on se rješava izgradnjom novog studentskog doma na novom kampusu. Međutim, drugi i vrlo velik problem su problematični kriteriji za dobivanje studentskog doma. Najveći broj studenata ima osiguran direktan upis na temelju, kako studenti ističu, posebnih prava dobivenih primjerice statusom djece branitelja ili na temelju potvrda porezne uprave o niskom socio-ekonomskom statusu. Budući da je najveći broj studenata upisan izravnom metodom u studentski dom zbog posebnog statusa, gotovo da i ne postoji mogućnost da bilo koja druga skupina studenata osigura smještaj u studentskom domu.



## Preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti

### Upravljanje visokim učilištem

- Predložimo da Sveučilište razmotri donošenje zasebne politike pravednosti i socijalne uključenosti i zasebnog dokumenta koji bi definirao ulogu pravednosti te objedinio sve mehanizme preko kojih Sveučilište jača ove procese na razini Sveučilišta i svih njegovih sastavnica.
- Usprkos nastojanju Uprave da jača institucionalnu i osobnu odgovornost u razvoju pravednosti, Stručno povjerenstvo ovog projekta je kroz razgovore s dionicima uočilo kako zaposlenici, primjerice nastavnici, imaju različita poimanja pravednosti i mjere do koje Sveučilište i njegove sastavnice potiču razvoj te politike. Preporučujemo da se u programe stručnog usavršavanja zaposlenika uvrsti informiranje o pravednosti i socijalnoj uključenosti u visokom obrazovanju te da svi zaposlenici Sveučilišta imaju obvezu pohađati takve programe stručnog usavršavanja.

### Razvoj politika i procedura koje potiču pravednost i socijalnu uključenost

- Ako je strateška odluka Sveučilišta sustavno i dugoročno jačati politiku pravednosti i socijalne uključenosti, predlaže se izrada plana u kojemu bi se jasno definiralo koje će ključne dokumente i pravilnike Sveučilište i njegove sastavnice revidirati, te u kojem vremenskom razdoblju, s ciljem ugrađivanja elemenata koji osiguravaju poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti. Predlaže se pogledati izvješće o nalazima istraživanja provedenog u sklopu projekta E-Quality pod nazivom „Institucijski poticaji i prepreke za uspjeh u studiju: perspektiva studenata/ica“. Spomenuto istraživanje sadrži poglavlje „3.6. Prijedlozi za institucijsko poticanje uspjeha u studiju“ koje nudi konkretne prijedloge načina na koji bi Sveučilište moglo poticati razvoj pravednosti i socijalne uključenosti.
- Stvoriti sustav pomoću kojeg bi se razmjenjivali dobri primjeri iz prakse koji pridonose jačanju pravednosti i socijalne uključenosti unutar cijelog Sveučilišta i svih njegovih sastavnica.
- Osigurati i razvijati institucionalne mehanizme i prakse koji će omogućiti rano prepoznavanje problema ranjivih studenata te na temelju tih saznanja usmjeravati daljnje aktivnosti. Mogući primjeri institucionalnih mehanizama i praksi su: unapređivanje rada studentskih službi poput Savjetovališta za studente, programa vršnjačke potpore, financiranja studentskih projekata usmjerenih na razvoj pravednosti, jačanje uloge Studentskog zbora te studentskih udruga i dr.
- Preporučuje se Sveučilištu da razvije standardizirane procedure za prikupljanje podataka pomoću kojih bi kontinuirano evaluiralo i nadziralo učinkovitost i utjecaj praksi koje pridonose postizanju ciljeva povezanih uz pravednost i socijalnu uključenost. Postojanje aktivnosti koje unapređuju pravednost bez osiguranih evaluacijskih mehanizama neće osigurati konzistentnost u ispunjavanju definiranih strateških i programskih ciljeva. Preporučuje se da se spomenute procedure povežu s evaluacijom ispunjavanja ciljeva navedenih u Strategiji Sveučilišta i Programskom ugovoru. Također predložimo da Sveučilište povjeri praćenje ispunjavanja ciljeva politike pravednosti kao zasebnu aktivnost nekom od postojećih ili novopokrenutih tijela na razini Sveučilišta.



### Oblikovanje studijskih programa

- Važno je kontinuirano poticati uključenost različitih dionika u oblikovanje i evaluiranje kurikuluma kako bi se osigurala zastupljenost različitih interesa i potreba (studenti, alumni, predstavnici organizacija civilnog društva, gospodarstva, lokalne zajednice i dr.).
- Stručno povjerenstvo smatra važnim omogućiti studentima sudjelovanje ne samo u fazi izvođenja studijskih programa, već i u fazi oblikovanja studijskih programa kako bi se osiguralo da oni odgovaraju potrebama različitih skupina studenata.
- Budući da za izvanredne studente vrijede ista pravila i obveze kao i za redovite studente, važno je da Sveučilište ispita pravne i druge mehanizme kojima bi moglo pokrenuti studijske programe prilagođene potrebama izvanrednih studenata (produljiti razdoblje studiranja i ispunjavanja studijskih obveza u odnosu na redovite studente i dr.).
- Nastavnici bi trebali imati kontinuirani pristup informacijama, savjetima i poduci kako bi oblikovali inkluzivan kurikulum. Studijski se programi trebaju kontinuirano evaluirati kako bi se utvrdio i spriječio mogući štetan učinak na određene skupine studenata.

### Izvođenje studijskih programa

- Važno je prava i obveze studenata jasno priopćiti studentima kao organiziranu aktivnost na početku izvedbe svih studijskih programa. U okviru te aktivnosti važno je studentima objasniti mehanizme pomoću kojih mogu priopćiti svoje otežavajuće okolnosti te tražiti moguća rješenja. To će omogućiti da se problemi ranjivih studenata na vrijeme ustanove i na vrijeme rješavaju. Posebno je važno osigurati intenzivnu mentorsku podršku preko mentora nastavnika na prvoj godini studija. Praćenje studenata prve godine osobito je važno zbog njihove akademske prilagodbe. Na višim godinama više neće biti potrebno osigurati tako intenzivnu mentorsku podršku, već mogu postojati jedan ili dva mentora nastavnika za cijelu studijsku skupinu.

### Ocjenjivanje i davanje povratnih informacija

- Preporučujemo Sveučilištu da vodi računa o ujednačenosti procesa ocjenjivanja među odjelima i sastavnicama, o transparentnosti tih procesa, o jasnim kriterijima formiranja konačne ocjene te do koje su mjere studenti o tome unaprijed obaviješteni.

### Uključivanje studenata

- Redovito provoditi evaluaciju institucionalnih politika, procedura i praksi koje omogućuju uključivanje studenata u sve ključne aspekte rada Sveučilišta i njegovih sastavnica. Na temelju prikupljenih podataka, ustanovljenih potreba i analiza usmjeriti daljnje aktivnosti namijenjene uključivanju studenata. Pomoći studentima da shvate na koje je načine omogućeno njihovo uključivanje u institucionalne procese te da shvate kako se koristi njihov dosadašnji doprinos za unapređivanje rada Sveučilišta i njegovih sastavnica.
- Pohvalno je što je Sveučilište pokrenulo širok spektar programa i aktivnosti za promicanje pravednosti i socijalne uključenosti. Predlažemo da Sveučilište stavi veći naglasak na jačanje vidljivosti svih spomenutih programa i aktivnosti kako bi se osigurala njihova maksimalna iskorištenost. Dodatno, predlažemo Sveučilištu da među ranjive skupine studenata uključi i pripadnike seksualnih manjina (LGBT) te pripadnike nacionalnih manjina.



- Omogućiti studentima pristup informacijama, izobrazbi i resursima koji će ih potaknuti na uključivanje, samoorganiziranje i učinkovito izvršavanje preuzetih obveza. Pružiti studentima različite poticaje kako bi ih se ohrabrilo na korištenje dostupnih mogućnosti za aktivno uključivanje (nagrade, priznanja, besplatan pristup određenim resursima, financiranje studentskih projekata, uključivanje u različite EU projekte i dr.).

### Uključivanje zaposlenika

- Sveučilištu se preporučuje uvođenje sustava praćenja i evaluiranja individualnih postignuća zaposlenika (nastavnog i administrativnog osoblja) povezanih uz promicanje pravednosti i socijalne uključenosti unutar Sveučilišta. Uvođenjem institucionalnih nagrada, priznanja i promaknuća koji prepoznaju doprinos zaposlenika (nastavno i administrativno osoblje) u jačanju pravednosti i socijalne uključenosti, moglo bi se motivirati zaposlenike na veću proaktivnost te time jačati kulturu kvalitete koja prepoznaje važnost pravednosti i socijalne uključenosti.

### Resursi za učenje, prostor i okolina

- Preispitati kriterije za upis u studentske domove. Povećati smještajne kapacitete izgradnjom studentskih domova u kratkoročnom razdoblju.

## 3.3

# Sveučilište u Zadru: prednosti, nedostaci te preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti

### Prednosti

- Programski ugovor s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta RH predstavlja vrlo dobar mehanizam za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti jer je Sveučilište izabralo niz važnih ciljeva u programskom ugovoru koji izravno pridonose unapređivanju pravednosti i socijalne uključenosti.
- Sveučilište je uspostavilo Fond za stipendiranje kao institucionalni mehanizam uz pomoć kojega je moguće sustavno prikupljati sredstva za stipendiranje ranjivih skupina studenata. Velika prednost Fonda je što se sredstva prikupljaju iz različitih izvora i od različitih dionika: vlastiti prihodi Sveučilišta, sredstva iz programskog ugovora, donacije komercijalnih banaka i dr.
- Važno je kao posebno vrijedan primjer dobre prakse izdvojiti stvaranje baze socijalnog profila studenata za koju se podaci prikupljaju pri upisu studenata pomoću posebnog obrasca za tu svrhu. Ova će baza Sveučilištu omogućiti pokretanje aktivnosti koje će biti usmjerene zadovoljavanju stvarnih potreba identificiranih ranjivih skupina<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> U tekstu se upotrebljava termin ranjive skupine studenata i ranjivi studenti te u njih ubrajamo: studente slabijega socio-ekonomskog statusa, studente s invaliditetom, studente starije od 25 godina, studente koji rade uz studij, studente koji imaju zdravstvene teškoće, studente roditelje i studente koji žive izvan mjesta studiranja.



- Primjer dobre prakse predstavlja uvođenje upisnih kvota za studente starije od 25 godina jer se time olakšava pristup studiju za ovu ranjivu skupinu. Osnovano je i Povjerenstvo za osobe s invaliditetom koje bi trebalo pomoći u olakšavanju pristupa studiju osobama s invaliditetom.
- Sveučilište izvodi Program stručnog usavršavanja visokoškolskih nastavnika u koji je uključen sadržaj povezan uz razvoj i poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti.
- Sveučilište brine o uključivanju predstavnika lokalne društvene i gospodarske zajednice u rad Sveučilišta i za to je oblikovalo različite organizacijske jedinice: Savjet Sveučilišta, Alumni klub, uključenost predstavnika lokalne zajednice u različita vijeća, povjerenstva i dr. Sveučilište i lokalna zajednica zajednički prijavljuju i provode projekte te zajednički organiziraju javna događanja. Ovi primjeri pokazuju inkluzivnost rada Sveučilišta što omogućuje zadovoljavanje potreba širokog kruga dionika, među kojima i potreba ranjivih skupina studenata.
- Na Sveučilištu postoje dobri primjeri iz prakse koji pokazuju da je Sveučilište spremno prilagoditi studijske programe prijašnjim razinama znanja studenata (gimnazijski programi, programi iz srednjih strukovnih škola): na zdravstvenim studijima, na Odjelu za lingvistiku i dr.

### Nedostaci

- Studenti su naglasili veliku neujednačenost među sveučilišnim odjelima u procesima ocjenjivanja, u transparentnosti tih procesa, u jasnoj definiranosti formiranja konačne ocjene i u tome do koje su mjere studenti o tome unaprijed obaviješteni – postoje odjeli koji su standarde ovih procesa podigli na visoku razinu, ali iz perspektive studenata postoje i oni koji imaju ozbiljnih problema u zadovoljavanju minimalnih standarda.
- Na Sveučilištu se redovito provode studentske ankete o kvaliteti nastave, ali studenti su naglasili kako je potrebno unaprijediti aktivnosti kojima se informiraju studenti i zaposlenici o rezultatima tih anketa i kako se ti rezultati rabe u poboljšanju nastavnog procesa.
- Ne postoji sustav praćenja i evaluiranja individualnih postignuća zaposlenika (nastavnog i administrativnog osoblja) i njihovog učinka na promicanje pravednosti i socijalne uključenosti na Sveučilištu. Zbog toga ne postoji sustavan način pomoću kojeg zaposlenici (nastavno i administrativno osoblje) sa specifičnom ekspertizom u području pravednosti i socijalne uključenosti promoviraju, potiču i savjetuju druge o ugrađivanju pravednosti i socijalne uključenosti u rad visokog učilišta.

### Preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti

#### Upravljanje visokim učilištem

- Ako Sveučilište namjerava razvijati i dodatno ojačati politiku pravednosti i socijalne uključenosti, predlaže se da Sveučilište eksplicitno definira svoje shvaćanje pravednosti i socijalne uključenosti u Strategiji Sveučilišta, posebno u misiji, viziji i ključnim strateškim ciljevima. Time će se unaprijediti upravljački mehanizmi za provedbu i evaluaciju ciljeva Strategije koji se odnose na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti. Predlaže se da Strategija ima izravne i jednoznačne ciljeve koji se odnose na pravednost, kao što je to slučaj s



općim i posebnim ciljevima programskog ugovora koji su jasno usmjereni na unapređivanje položaja ranjivih studenata.

- Važno je što je Sveučilište pokrenulo Studentsko savjetovalište kao organizacijsku jedinicu koja studentima pomaže u ostvarivanju prava i zadovoljavanju potreba. Postojanje ove studentske službe od velikog je značenja za daljnje jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na Sveučilištu. Stoga je važno nastaviti s daljnjim razvojem usluga koje pruža i koje namjerava pružati Studentsko savjetovalište.
- Preporučuje se Sveučilištu da razvije standardizirane procedure za prikupljanje podataka pomoću kojih bi kontinuirano evaluiralo i nadziralo učinkovitost i utjecaj praksi koje pridonose postizanju ciljeva povezanih uz pravednost i socijalnu uključenost. Preporučuje se da se spomenute procedure povežu s evaluacijom ispunjavanja ciljeva navedenih u Strategiji i programskom ugovoru.
- Preporučuje se dodatno unaprjeđivanje aktivnosti kojima se studenti i zaposlenici informiraju o rezultatima studentskih evaluacija. Važno je da studenti i zaposlenici znaju i razumiju na koji se način nalazi iz studentskih evaluacija upotrebljavaju za unapređivanje kvalitete Sveučilišta u različitim aspektima njegovog rada. Time će jačati povjerenje studenata, nastavnika i administrativnog osoblja u svrsishodnost provedbe studentskih evaluacija te bi studenti mogli u još većem broju sudjelovati u njihovu provođenju.

### Oblikovanje studijskih programa

- Postojanje jasnih politika, normi i pravila koja se odnose na rad s određenim ranjivim skupinama studenata olakšalo bi nastavnicima rješavanje problema s kojima se suočavaju u svakodnevnom radu i smanjilo bi ili onemogućilo donošenje potencijalno neodgovarajućih odluka.
- Preporuka je Stručnog povjerenstva ovog projekta da se jasnije definira stručno usavršavanje nastavnika za pitanja pravednosti i socijalne uključenosti na pojedinim odjelima budući da su ustanovljene različite prakse među odjelima te da nastavnici različito tumače trenutačna pravila i prakse. Uprava Sveučilišta trebala bi osigurati mehanizme koji će omogućiti da što veći broj nastavnika pohađa Program stručnog usavršavanja visokoškolskih nastavnika te da sadržaj programa uključuje poučavanje o svim aspektima pravednosti i socijalne uključenosti koje je Sveučilište odlučilo unaprijediti.

### Uključivanje studenata

- Preporučuje se da Sveučilište uvede procedure kontinuiranog evaluiranja projekata „Student mentor“ i „Nastavnik mentor“ i njihova utjecaja na unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti. Na temelju rezultata evaluacija, Sveučilište će moći donijeti utemeljene odluke o daljnjim planovima u vezi s oba projekta.

### Uključivanje zaposlenika

- Sveučilištu se preporučuje uvođenje sustava praćenja individualnih postignuća zaposlenika (nastavnog i administrativnog osoblja) i njihova učinka na promicanje pravednosti i socijalne uključenosti unutar Sveučilišta. Uvođenjem institucionalnih nagrada, priznanja i promaknuća koji prepoznaju doprinos zaposlenika (nastavno i administrativno osoblje) u jačanju pravednosti i socijalne uključenosti, moglo bi se motivirati zaposlenike na veću proaktivnost te time jačati kulturu kvalitete koja prepoznaje važnost pravednosti i socijalne uključenosti.





## 3.4

# Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu: prednosti, nedostaci te preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti

### Prednosti

- Uprava, nastavnici i administrativno osoblje aktivni su u promicanju pravednosti i socijalne uključenosti. Poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti postalo je dio samorazumljive odgovornosti koju u svojem radu primjenjuje veliki broj zaposlenika. Zaposlenici nastoje pronaći individualna rješenja za ranjive studente i njihove probleme.
- Veleučilište dopušta upis učenicima strukovnih škola koji nemaju položenu državnu maturu. Prema riječima zaposlenika, 40% studenata upisano je na ovaj način i većina njih uspješno završi studij. Veleučilište svojom upisnom politikom želi proširiti pristup visokom obrazovanju za učenike trogodišnjih strukovnih škola.
- Studijski programi nastoje se prilagoditi prijašnjim razinama znanja studenata (gimnazijski, strukovni programi). Nastavnici su naglasili kako imaju mnogo izazova u prilagođavanju programa jer Veleučilište upisuje studente koji su završili trogodišnje i četverogodišnje strukovne škole. Naglasili su kako na početku kolegija obrađuju u skraćenom obliku temeljna gradiva iz srednje škole te kako dodatno kroz konzultacije rade sa studentima koji nemaju dovoljnu razinu prijašnjih znanja.
- Prema riječima nastavnika, Veleučilište omogućuje dostatnu fleksibilnost u organizaciji studijskih programa koja uzima u obzir različitost studenata i njihovih individualnih potreba (npr. fleksibilnost u izvođenju nastave koja uključuje poučavanje i ocjenjivanje na daljinu; različiti oblici suvremene tehnologije uključeni su u izvedbu studijskih programa, poput video konferencija; ističe se važnost kvalitetne terenske nastave i dr.). Studenti iz ranjivih skupina potvrdili su kako im gotovo svi nastavnici izlaze u susret i pomažu u otklanjanju problema (toleriraju se opravdani izostanci iz nastave, nastavnici prilagođavaju način polaganja ispita, pomažu u nabavci literature i sl.).
- Organizacija studijskih programa pruža različite mogućnosti za izgradnju kvalitetnog odnosa između nastavnika i studenata. Nastavnici ističu kako je to teže ostvariti na prvoj godini studija na kojoj ima i do pedesetak studenata po nastavniku, ali na kasnijim godinama studija postoji u prosjeku 15-20 studenata po nastavniku pa je lakše izgraditi kvalitetniji odnos između nastavnika i studenata. Studenti su naglasili da imaju jako dobru komunikaciju s gotovo svim nastavnicima koji su lako dostupni i koji izlaze u susret opravdanim studentskim zahtjevima. Naveli su da se zbog toga na Veleučilištu osjeća određena „kućna atmosfera“.
- Terenska nastava odvija se diljem Hrvatske i Veleučilište ulaže znatne resurse u organiziranje terenske nastave i brine da su troškovi obavljanja terenske nastave unutar financijskih mogućnosti studenata. Veleučilište provodi stručne studije za koje je važna praktična primjenjivost stečenih znanja i vještina pa je terenska nastava za njih tim važnija. Također, plaća svim studentima putne troškove terenske nastave i participira u troškovima hrane tijekom pohađanja terenske nastave. Veleučilište je usustavilo provođenje terenske nastave



te je osiguralo potrebne financijske i druge resurse koji takav oblik nastave čini dostupnim svim skupinama studenata.

## Nedostaci

- Veleučilište među općim ciljevima Programskog ugovora s MZOS-om nije izabralo one koji bi se odnosili na određene ranjive skupine studenata kao što su studenti slabijega socio-ekonomskog statusa, studenti s invaliditetom, studenti stariji od 25 godina te izvanredni studenti, premda je postojala takva mogućnost. Stručno je povjerenstvo kroz razgovor s dionicima i na temelju provedenog istraživanja ustanovilo kako se na Veleučilištu među ranjive studente mogu ubrojiti svi ovdje navedeni, ali također i studenti koji rade, oni koji imaju zdravstvene teškoće, studenti s djecom i studenti koji žive izvan mjesta studiranja. Stručno povjerenstvo nije u ključnim razvojnim dokumentima Veleučilišta pronašlo na jednom mjestu objedinjenu informaciju o potencijalno ranjivim skupinama studenata na Veleučilištu.
- Postojeća institucionalna kultura Veleučilišta potiče individualni pristup rješavanju studentskih problema kada se oni pojave ili kada postanu vidljivi. Ne postoji institucionalni okvir s formalnim procedurama koji bi kontinuirano promicao i osiguravao pravednost i socijalnu uključenost.
- Veleučilište povremeno organizira radionice i seminare za nastavnike na kojima se obrađuju didaktičko-metodički aspekti rada s obrazovno ranjivim skupinama studenata. Međutim, ne postoji kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika (nastavno i administrativno osoblje) kako bi se izgrađivala njihova ekspertiza i kapacitet za ugradnju pravednosti i socijalne uključenosti u različite aspekte rada Veleučilišta. Ne postoji formalni sustav koji osigurava pristup informacijama, savjetima i poduci kako se oblikuje inkluzivan kurikulum.
- Studenti su naglasili da trenutačno ne postoji oblik uključivanja studenata u rad Veleučilišta jer je Studentski zbor kao predstavničko tijelo studenata prestao djelovati početkom 2014. Samim time ne postoje više studentski predstavnici u ključnim tijelima Veleučilišta. Studenti smatraju kako ne sudjeluju u procesu odlučivanja o kurikulumu. Međutim, naglasili su kako je Studentski zbor, dok je postojao, imao vrlo uspješnu suradnju s Upravom Veleučilišta i studentski predstavnici bili su zastupljeni u svim tijelima važnima za rad Veleučilišta. Studenti smatraju kako je Uprava ostala i dalje otvorena za suradnju sa studentima na individualnoj razini te uglavnom nastoji izaći u susret individualnim studentskim potrebama.
- Studenti smatraju kako su oni sami, ali i Uprava Veleučilišta, krivi što se nisu organizirali novi izbori studenata u Studentski zbor u 2014. godine, jer je time značajno narušena kvaliteta rada Veleučilišta (posebno standard kvalitete koji se odnosi na participaciju studenata u radu Veleučilišta). Studenti ističu pasivnost kao opću karakteristiku najvećeg broja studenata. Uglavnom se mire sa zatečenim stanjem, uglavnom nisu buntovni, čak i kad postoje okolnosti koje negativno utječu na njihovo studiranje.
- Studenti smatraju da se trenutačno ne provode studentske ankete (u 2014. godini) ili se pak ne provode redovito. Prije 2014. godine studentske su se ankete redovito provodile. Studenti ističu da nisu imali uvid u to kako su se rezultati studentskih anketa koristili za unapređivanje kvalitete rada Veleučilišta.



## Preporuke za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti

### Upravljanje visokim učilištem

- Ako Veleučilište namjerava razvijati i dodatno ojačati politiku pravednosti i socijalne uključenosti, predlaže se eksplicitno definiranje pravednosti i socijalne uključenosti u Strategiji Veleučilišta, posebno u misiji, viziji i ključnim strateškim ciljevima. Time će se unaprijediti upravljački mehanizmi za provedbu i evaluaciju ciljeva Strategije koji se odnose na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti.
- Nepostojanje formalnih dokumenata, mehanizama i procedura za jačanje politike pravednosti, kao i formalnih procedura za evaluaciju provedbe pripadajućih ciljeva i aktivnosti, onemogućuje argumentirani uvid u stvarno stanje pravednosti koji bi se temeljio na podacima i analizama. Bez postojanja formalnih institucionalnih praksi prijeto opasnost da potrebe ranjivih skupina neće biti prepoznate te da njihova prava neće biti ostvarena.
- Preporučuje se Veleučilištu da razvije standardizirane procedure za prikupljanje podataka uz pomoć kojih bi kontinuirano evaluiralo i nadziralo učinkovitost i utjecaj praksi koje pridonose postizanju ciljeva povezanih uz pravednost i socijalnu uključenost. Usmjerenje budućih aktivnosti trebalo bi se temeljiti na konkretnim podacima i potrebama.

### Razvoj politika i procedura koje potiču pravednost i socijalnu uključenost

- Ako bi se Veleučilište odlučilo za donošenje zasebne politike i zasebnog dokumenta za promicanje pravednosti i socijalne uključenosti, svakako bi u njemu trebalo definirati ulogu pravednosti te objediniti sve mehanizme kojima Veleučilište jača ove procese. Ako će jačanje pravednosti biti dugoročna strateška razvojna odrednica Veleučilišta, preporučujemo da se iduća generacija Programskog ugovora upotrijebi kao jedan od mehanizama za financiranje aktivnosti koje će biti usmjerene na jačanje pravednosti.
- Osigurati institucionalni okvir i mehanizme (ustrojbene jedinice i/ili zadužiti određene zaposlenike) koji će kontinuirano biti na raspolaganju studentima, posebno onima iz ranjivih skupina - navodimo neke od primjera: studentske službe poput Savjetovališta za studente, programi vršnjačke potpore, program „Nastavnik mentor“, financiranje studentskih projekata usmjerenih na razvoj pravednosti, jačanje uloge Studentskog zbora te studentskih udruga i dr. Veća je vjerojatnost da će se student s problemom obratiti stručnoj službi ili stručnoj osobi, nego sam pokrenuti proceduru realizacije svojih prava. Važno je pokrenuti mehanizme koji će omogućiti rano prepoznavanje problema ranjivih studenata.
- Stručno povjerenstvo upoznato je s ograničenjima koje nameće Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH (MZOS) po pitanju dostupnih financija za nove studentske službe i nova zapošljavanja pa predlaže da Veleučilište razmotri moguće alternativne izvore financiranja: projekti koje financiraju fondovi EU-a, sredstva lokalne samouprave, gospodarskih subjekata i drugih donatora.
- Postojanje Studentske službe iznimno je važno za zadovoljenje potreba ranjivih studenata. Važno bi bilo osigurati pružanje psihološkog, pravnog i karijernog savjetovanja te savjetovanja za osobe s invaliditetom kao sastavni dio usluga koje pruža Studentska služba. Potrebno bi bilo osigurati dugoročni kontinuitet rada i pružanja ovakvih usluga od strane Studentske službe. Dodatno, važno je osigurati da svi odjeli te svi zaposlenici i studenti budu detaljno upoznati s uslugama koje pruža Studentska služba.



### Oblikovanje studijskih programa

- Važno je prava i obveze studenata jasno priopćiti studentima kao organiziranu aktivnost na početku svih studijskih programa. U okviru te aktivnosti važno je studentima objasniti mehanizme preko kojih mogu komunicirati svoje otežavajuće okolnosti te tražiti moguća rješenja. To će omogućiti da se problemi ranjivih studenata na vrijeme ustanove i na vrijeme rješavaju. Posebno je važno osigurati intenzivnu mentorsku podršku uz pomoć mentora nastavnika na prvoj godini studija. Praćenje studenata prve godine osobito je važno zbog njihove akademske prilagodbe.

### Ocjenjivanje i davanje povratnih informacija

- Trebao bi postojati institucionalni nadzor i provjera procedura ocjenjivanja kako bi se osigurala konzistentnost i usporedivost ocjenjivačkih praksi među različitim modulima, studijskim programima i odjelima.

### Uključivanje studenata

- Redovito provoditi evaluaciju institucionalnih politika, procedura i praksi koje omogućuju uključivanje studenata u sve ključne aspekte rada Sveučilišta. Na temelju prikupljenih podataka, ustanovljenih potreba i analiza usmjeriti daljnje aktivnosti namijenjene uključivanju studenata. Pomoći studentima da shvate na koje je načine omogućeno njihovo uključivanje u organizacijske procese te da shvate kako se njihov doprinos koristi za unapređivanje rada Sveučilišta.
- Omogućiti studentima pristup informacijama, izobrazbi i resursima koji će ih potaknuti na uključivanje, samoorganiziranje i učinkovito izvršavanje preuzetih obveza. Pružiti studentima različite poticaje kako bi ih se ohrabrilo na korištenje dostupnih mogućnosti za aktivno uključivanje (nagrade, priznanja, besplatan pristup određenim resursima, financiranje studentskih projekata, uključivanje u različite projekte EU-a i dr.).
- Pohvalno je što Veleučilište omogućuje i potiče blisku suradnju između studenata i profesora. Predlažemo da se ovaj potencijal iskoristi za pokretanje projekta „Nastavnik mentor“ koji bi onda u formalnom smislu osigurao mentorsku podršku tijekom studija.

### Uključivanje zaposlenika

- Preporuka je Stručnog povjerenstva da se definiraju planovi za stručno usavršavanje nastavnika i drugih zaposlenika za pitanja pravednosti i socijalne uključenosti. Nastavnici bi trebali imati kontinuirani pristup informacijama, savjetima i poduci kako bi oblikovali inkluzivan kurikulum. Studijski programi trebaju se kontinuirano evaluirati kako bi se utvrdio i spriječio mogući štetan učinak na određene skupine studenata.
- Veleučilištu se preporučuje uvođenje sustava praćenja i evaluiranja individualnih postignuća zaposlenika (nastavnog i administrativnog osoblja) i njihovog učinka na promicanje pravednosti i socijalne uključenosti. Uvođenjem institucionalnih nagrada, priznanja i promaknuća koji prepoznaju doprinos zaposlenika u jačanju pravednosti i socijalne uključenosti moglo bi se motivirati zaposlenike na veću proaktivnost te time jačati kulturu kvalitete koja prepoznaje važnost pravednosti i socijalne uključenosti.



### Resursi za učenje, prostor i okolina

- Važno je osigurati da su lokacije za učenje i nastavu dostupne svim studentima. Zbog toga je važno čim prije omogućiti pristup i kretanje po zgradi Veleučilišta za studente s invaliditetom, bez obzira na to što na Veleučilištu trenutno nema studenata s invaliditetom. Ako im se osigura pristup, moguće je da će se studenti s invaliditetom češće upisivati.
- Budući da Veleučilište provodi programe stručnih studija za koje je važna praktična primjenljivost njihovih znanja i vještina na tržištu rada, važno bi bilo da Veleučilište pomogne studentima u osiguravanju kvalitetnih stručnih praksi, primarno unutar matične županije ili šire. Strukturirati studijske programe na način koji će omogućiti provjeru i evaluiranje znanja i vještina koje su studenti stekli tijekom obavljanja stručne prakse.

The background features a light green gradient. A large blue circle is centered, overlapping a smaller green circle on the left. A green diagonal bar crosses the bottom right of the blue circle.

## 4. Smjernice

## 4.1

# Smjernice i područja za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti

Unutar projekta E-Quality razvijene su **Smjernice koje predstavljaju neobvezujući alat** pomoću kojega visoka učilišta mogu kritički sagledati do koje je mjere poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti ugrađeno u mehanizme upravljanja visokim učilištem, u oblikovanje i izvođenje studijskih programa te u postupke vrednovanja postignuća studenata i zaposlenika. Smjernice nisu obvezne za visoka učilišta i nisu dio formalnih procedura za osiguravanje i praćenje kvalitete u visokom obrazovanju koje su propisane zakonom ili nekom drugom regulativom. Visoka učilišta mogu samostalno odlučiti žele li jačati pravednost i socijalnu uključenost pomoću ovih smjernica.

Smjernice se sastoje od **osam područja unutar kojih je moguće jačati pravednost i socijalnu uključenost na visokim učilištima**. Tablica 3. sadrži opis svih osam područja. Unutar svakoga područja nalazi se niz tvrdnji za koje je moguće procijeniti do koje mjere pridonose jačanju pravednosti i socijalne uključenosti na određenom visokom učilištu. Zasebna projektna publikacija „Smjernice za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima“ sadrži cjelovit popis tvrdnji, zajedno s procjenama razine postignuća za svako od osam područja. Ova publikacija dio je Edicije E-Quality i nalazi se na internetskoj stranici projekta [www.ipa-equality.eu](http://www.ipa-equality.eu) ili na internetskoj stranici IRO-a [www.iro.hr](http://www.iro.hr):

- Šćukanec, N. (2015). Smjernice za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima (Smjernice za visoka učilišta u Hrvatskoj). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

**Tablica 3. Područja za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti**

### Područja za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti

#### Upravljanje visokim učilištem

Visoko učilište uspješno organizira, upravlja i koordinira aktivnostima povezanim uz unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti. Ključni dokumenti visokog učilišta sadrže jasne i jednoznačne definicije, ciljeve i aktivnosti koje su usmjerene na promicanje pravednosti i socijalne uključenosti. Politika upravljanja ljudskim resursima jača institucionalnu i osobnu odgovornost za ugradnju pravednosti i socijalne uključenosti u kurikulum. Postoje standardizirane procedure za prikupljanje podataka o različitim karakteristikama studentskog tijela i visoko učilište redovito evaluira učinkovitost i utjecaj politika i praksi koje se odnose na pravednost i socijalnu uključenost.



## Razvoj politika i procedura

Visoko učilište donijelo je politike i procedure koje omogućuju i potiču ugradnju pravednosti i socijalne uključenosti u različite segmente rada visokog učilišta. Postoje specifične mjere za olakšavanje pristupa studiju te za poticanje uspješnog završetka studiranja za ranjive skupine studenata. Postoje stručne službe čije su aktivnosti korisne za ranjive skupine studenata. Usustavljena je razmjena primjera dobre prakse i istraživanja o pravednosti i socijalnoj uključenosti unutar i izvan visokog učilišta.

## Oblikovanje studijskih programa

Organizacija i izvedba studijskih programa omogućuju dostatnu fleksibilnost i uključuju različite pristupe učenju i poučavanju koji uzimaju u obzir različitost studenata te koji grade uspješan radni odnos između nastavnika i studenata. Studijski programi prilagođeni su prijašnjim razinama znanja studenata, uključuju različite oblike ocjenjivanja i davanja povratnih informacija studentima. Postoji mogućnost uključivanja studenata i ostalih dionika u oblikovanje studijskih programa. Studijski programi kontinuirano se evaluiraju kako bi odgovorili na potrebe različitih skupina studenata te kako bi se utvrdio i spriječio mogući štetan učinak na određene skupine studenata.

## Izvođenje studijskih programa

Prava i obveze studenata jasno su priopćeni studentima kao organizirana aktivnost u sklopu studijskih programa. Materijali za učenje dostupni su pravodobno i u različitim oblicima. Provjera procedura ocjenjivanja osigurava konzistentnost i usporedivost ocjenjivačkih praksi među različitim modulima, studijskim programima, odjelima i fakultetima. Organizacija studijskih programa pruža mogućnost za izgradnju kvalitetnog odnosa između nastavnika i studenata. Potiče se suradnja među studentima.

## Ocjenjivanje i davanje povratnih informacija

Procesi ocjenjivanja jasni su i transparentni. Jasno je definiran način formiranja ocjene i o tome su svi studenti unaprijed obaviješteni. Kriteriji za ocjenjivanje pravedni su i nediskriminatorni. Kontinuirano se rabe različiti načini ocjenjivanja i davanja povratnih informacija kako bi se studentima omogućilo da dobiju više od jednog pokazatelja kojim se dokazuje kako su ostvarili planirane ishode učenja.

## Uključivanje studenata

Institucionalne politike, procedure i prakse omogućuju i potiču kontinuirano uključivanje studenata u sve ključne aspekte rada visokog učilišta. Studenti sudjeluju u procesu oblikovanja i izvođenja studijskih programa. Imaju uvid u to kako se njihove evaluacije upotrebljavaju za povećavanje kvalitete rada visokog učilišta. Visoko učilište pruža jednake prilike svim studentima, posebno onima za koje je ustanovljeno da pripadaju ranjivim skupinama.

## Uključivanje zaposlenika

Visoko učilište sustavno potiče zaposlenike na ugradnju pravednosti i socijalne uključenosti u rad visokog učilišta. Nastavnici ugrađuju pravednost i socijalnu uključenost u planiranje, oblikovanje te izvođenje studijskih programa. Prate se i evaluiraju individualna postignuća zaposlenika i njihov učinak na promicanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokom učilištu. Postoje institucionalne nagrade, priznanja i napredovanja koji prepoznaju doprinos zaposlenika u jačanju pravednosti i socijalne uključenosti na visokom učilištu.



### Resursi za učenje, prostor i okolina

Resursi i prostor za učenje omogućuju poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti. Raspored je dovoljno fleksibilan i uzima u obzir studentske obveze i odgovornosti. Pri planiranju građevinskih radova i adaptacija vodi se računa o osiguravanju prostorne dostupnosti za sve studente i zaposlene. Resursi za učenje lako su dostupni, nediskriminatorni te društveno i kulturno raznoliki.

## 4.2

### Smjernice i njihova upotreba

Pri upotrebi Smjernica potrebno je voditi računa o sljedećim načelima koja bi trebala pridonijeti njihovom efektivnijem i efikasnijem korištenju:

#### Fleksibilno korištenje na institucionalnoj i individualnoj razini

Smjernice predstavljaju fleksibilan alat kojim se moguće koristiti na različite načine. Prikladne su za korištenje na institucionalnoj razini. Može ih upotrebljavati centralna uprava za cijelu instituciju, ali i zasebne sastavnice na razini fakulteta, odsjeka, odjela ili nekih drugih manjih organizacijskih jedinica. Mogu ih rabiti zasebno pojedine studentske službe kako bi unaprijedile svoj rad sa studentima. Moguća je i kombinacija svega navedenog kroz međuinstitucijske timove ili neke druge oblike suradnje različitih institucionalnih sastavnica. Pri institucionalnom je korištenju uputno uzeti u obzir perspektive različitih dionika: uprave, nastavnika, administrativnog osoblja, studenata, predstavnika lokalne ili gospodarske zajednice, organizacija civilnog društva i dr. S druge strane, Smjericama se moguće koristiti i na individualnoj razini pa ih nastavnici i administrativno osoblje mogu upotrijebiti za unapređivanje studijskih programa i vrednovanja studenata. Može ih upotrijebiti vodstvo visokog učilišta ili zaposlenici koji upravljaju i donose odluke. Mogu ih rabiti studenti i studentske organizacije ako žele unaprijediti pravednost na svojim sastavnicama ili pak na cijelom visokom učilištu.

#### Različiti načini korištenja: vrednovanje, praćenje, okvir za diskusiju i prikupljanje podataka

Smjernice omogućuju provedbu različitih postupaka kojima se jača pravednost i socijalna uključenost: moguće ih je upotrijebiti u svrhu samovrednovanja, ali i u svrhu naknadnog praćenja ako se institucija ili pojedinac odluče za sustavno, kontinuirano i dugoročno jačanje pravednosti i socijalne uključenosti. Smjernice omogućuju usporedbu između različitih faza praćenja u kojima je moguće ustanoviti napredak u postizanju ciljeva. Korištenjem smjernica moguće je uvesti i vanjsko vrednovanje koje se može povjeriti neovisnom tijelu ili stručnoj instituciji koji mogu procijeniti stupanj razvijenosti pravednosti i socijalne uključenosti te iznijeti preporuke za unapređivanje poslovanja. Moguća je i kombinacija vanjskog i unutarnjeg vrednovanja. Izbor i kombinacija postupaka ovisi o strateškim ciljevima, potrebama i okruženju unutar kojeg djeluje visoko učilište, njegove sastavnice, njegovi zaposlenici i studenti. Smjernice mogu predstavljati i svojevrsan vodič ili podsjetnik za sustavno promišljanje i diskusiju o pravednosti i socijalnoj uključenosti koja bi se mogla unapređivati na institucionalnoj razini, na razini studijskih programa i pojedinih predmeta, u okviru različitih projekata ili različitih oblika javnih događanja. Mogu poslužiti i za strukturirano prikupljanje podataka te za izradu budućih planova i određivanje budućih prioriteta.



## Korištenje: jednokratno ili redovito u razmacima kroz dulje razdoblje

Učestalost korištenja smjernica najvećim dijelom ovisi o načinu korištenja. Ako se izabere neki oblik institucionalnog vrednovanja, preporučuje se redovito praćenje u razmacima od tri do pet godina. Međutim, moguće je i jednokratno korištenje kako bi se ustanovilo trenutačno stanje ili kako bi se jednokratno prikupili podaci za potrebe specifičnih projekata, javnih kampanja i dr. Također, smjernicama se moguće koristiti kao alatom pomoću kojega visoka učilišta prate postizanje ciljeva iz programskih ugovora potpisanih s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta RH na razdoblje od tri godine.

## Osam područja za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti

Smjernice su podijeljene na osam područja koja pokrivaju upravljanje visokim učilištem, razvoj različitih institucionalnih politika, oblikovanje i izvođenje studijskih programa, vrednovanje i davanje povratnih informacija studentima, načine uključivanja studenata i zaposlenika te resurse za učenje. Oni koji se odluče za korištenje smjernica mogu samostalno izabrati žele li ispuniti svih osam područja ili pak samo neka od njih.

## Skale za procjenu razine postignuća: omogućuju usporedbu i mjerenje napretka

Unutar svakog područja nalazi se niz tvrdnji za koje treba procijeniti do koje su mjere ispunjene. U Tablici 4. ponuđene su dvije skale preko kojih je moguće procijeniti razinu do koje je pojedina tvrdnja ispunjena. Moguće je upotrijebiti obje skale ili samo jednu od njih. Razina postignuća ili bodovi upisuju se u tablice ispod svake tvrdnje (vidi poglavlje 5. unutar zasebne publikacije „Smjernice za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti“). U tablice je moguće upisati i različita opažanja i primjere za koje se procijeni da su važni pri donošenju mišljenja o razini postignuća kao i preporukama za unapređivanje. Tablica 4. izrađena je po uzoru na dokument „*Embedding equality and diversity in the curriculum: Self-evaluation framework*“ koji su za *The Higher Education Academy* pripremile Helen May i Liz Thomas – tablica je prilagođena potrebama projekta E-Quality.

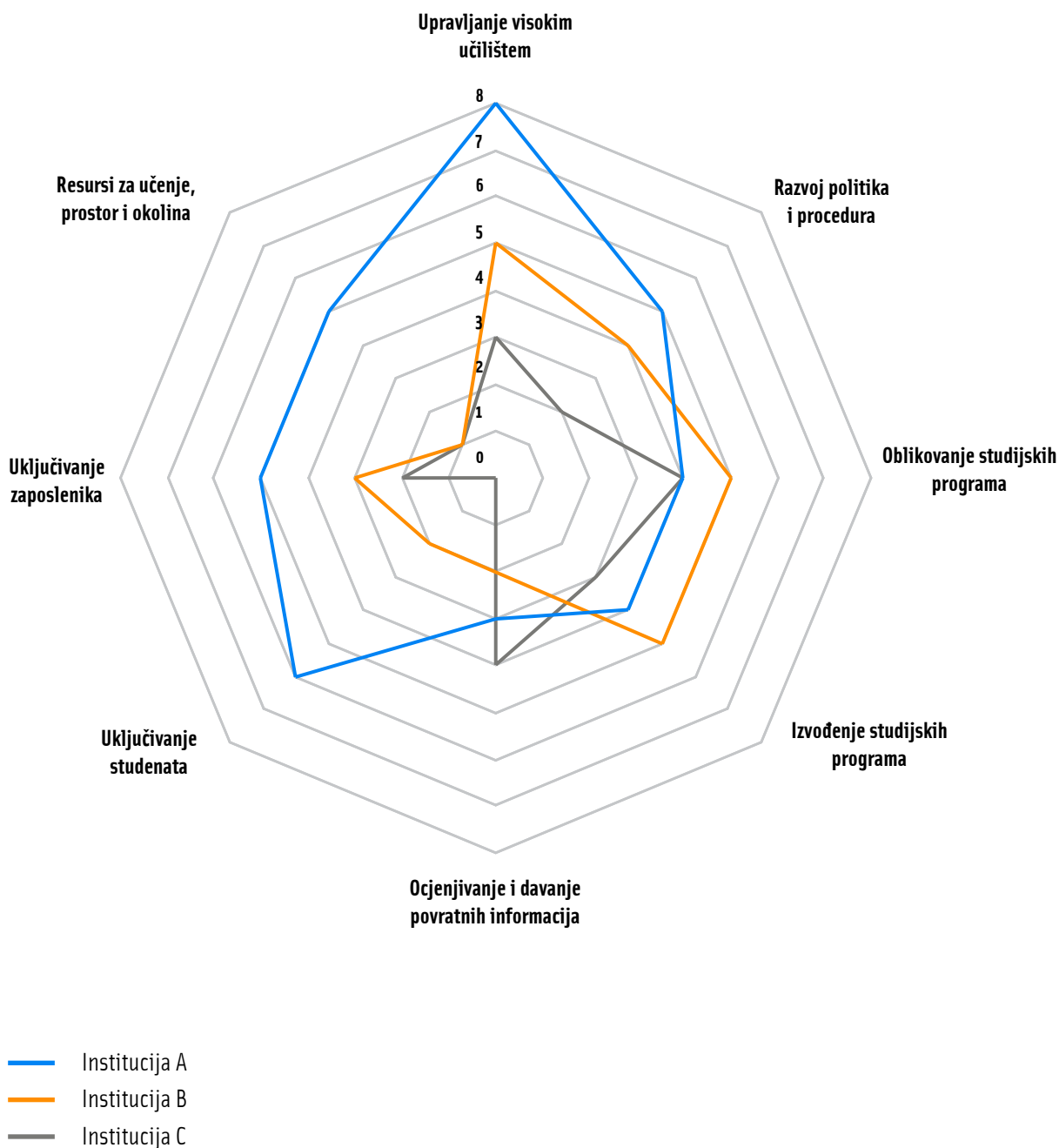
Skale za procjenu omogućuju korisnicima ovih smjernica da ispitaju do koje mjere unapređuju pravednost i socijalnu uključenost. Ako ovaj proces ispitivanja ponavljaju u određenim vremenskim razmacima, mogu uspoređivati vlastita postignuća i mjeriti napredak. Također, mogu se uspoređivati sa sličnim korisnicima ovih smjernica te na taj način mjeriti svoja postignuća u širem okruženju. Jedan od mogućih načina ilustrativnog prikazivanja i praćenja vlastitih rezultata kroz dulje razdoblje ili pak usporedbe sa sličnim korisnicima donosimo u Slici 1. Korisnici smjernica mogu samostalno dodatno razraditi korištenje ponuđenih skala i načina prikazivanja postignuća. Preporučujemo da se skale upotrebljavaju za svako područje odvojeno te da se ne formira konačna ocjena ili skala za sva područja.

## Otvoren alat za prilagodbu i nadogradnju

Smjernice su prikladne za korištenje unutar bilo kojeg tipa visokog učilišta: sveučilišta, veleučilišta i visoke škole. Mogu se paralelno upotrebljavati i nadopunjavati različite resurse koji su namijenjeni jačanju pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Smjernice ne teže tome da predstavljaju zatvoren i cjelovit sustav, već su otvorene za nadopunjavanje, nadogradnju i prilagodbu različitim vrstama korisnika.



Slika 1. Usporedba rezultata koji se odnose na jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima<sup>5</sup>

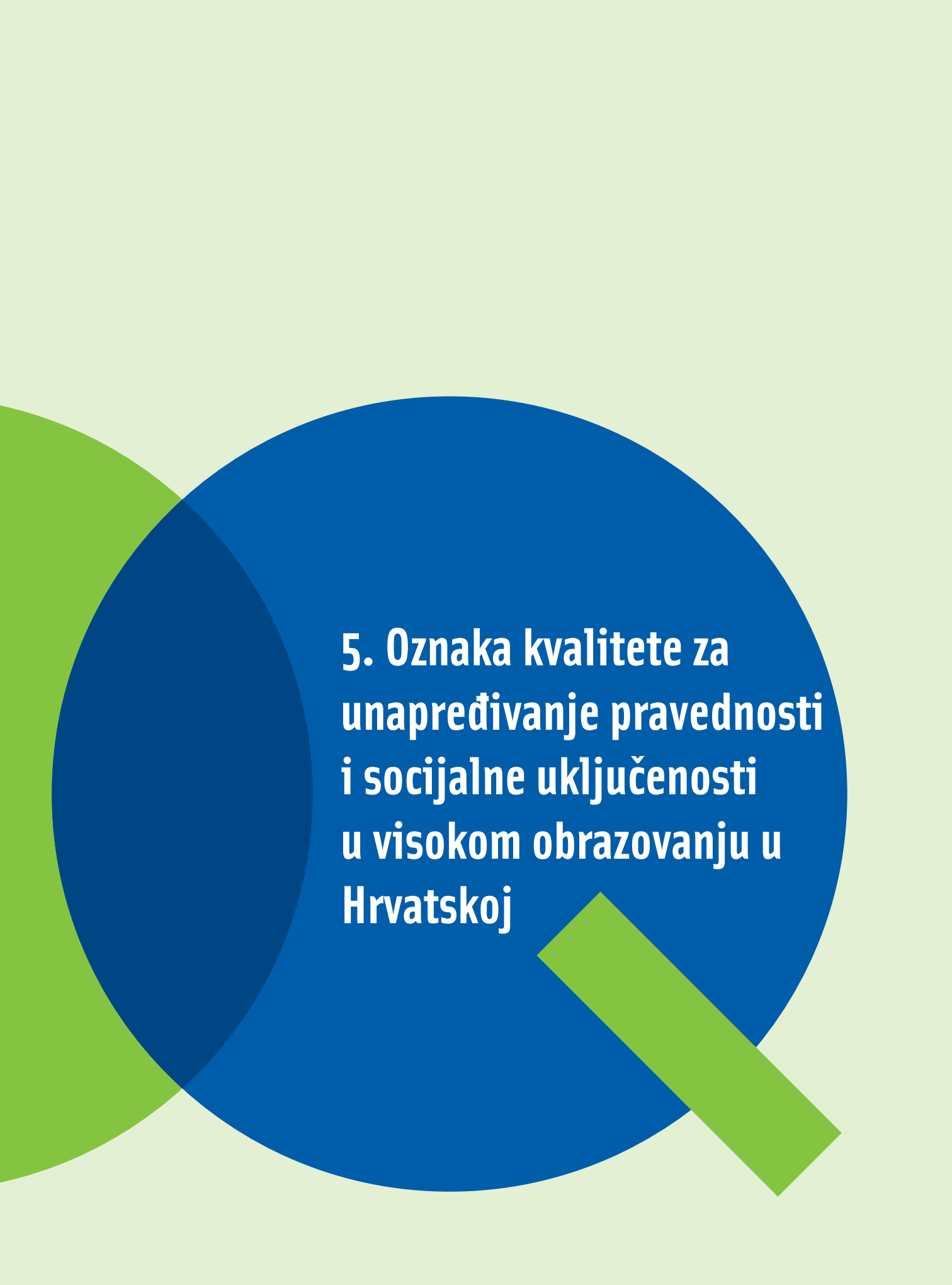


<sup>5</sup> Ova slika pruža primjer načina na koji se mogu uspoređivati vlastiti rezultati u različitim etapama razvoja ili pak rezultati između različitih institucija. Rezultati proizlaze iz primjene Skale za procjenu razine postignuća (vidi Tablicu 4.) na svih osam poglavlja od kojih se Smjernice sastoje.



Tablica 4. Razine postignuća

Općenita prosudba	Bodovi	Opis
Potpuno postignuto (A)	8	Da, potpuno je postignuto i stupanj provedbe prošao je proceduru vanjskog vrednovanja i priznavanja.
	7	Da, potpuno je postignuto; evaluacija učinka je kontinuirana i djeluje se u skladu s rezultatima evaluacija.
	6	Da, ali evaluacija učinka tek treba biti provedena.
Djelomično postignuto (B)	5	Da, ali proces je u tijeku i odgovornost se proširila na širu skupinu zaposlenih, studenata, programa i lokacija.
	4	Da, ali proces je u tijeku te uključuje ograničen broj zaposlenika, studenata, programa i lokacija.
U početnoj fazi (C)	3	Ne, ali napravljen je sveobuhvatni plan.
	2	Ne, ali započela je izrada inicijalnih planova.
	1	Ne, ali postoji svijest o potrebi za promjenom.
Nije započeto (D)	0	Ne razmatra se.
	N/A	Nije relevantno.



**5. Oznaka kvalitete za  
unapređivanje pravednosti  
i socijalne uključenosti  
u visokom obrazovanju u  
Hrvatskoj**



Ova publikacija razmatra koncept oznake kvalitete s ciljem unapređivanja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju na temelju dva relevantna primjera iz Europe te evaluacijske studije na temelju kojih je moguće razvijati ideje u hrvatskom kontekstu. Predlažemo pristup koji bi se u Hrvatskoj mogao primijeniti kao potpora korištenju postupaka za osiguravanje i poboljšanje kvalitete u svrhu unapređivanja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Koncept oznake kvalitete razvijen je unutar projekta *E-Quality: Povezivanje kvalitete i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj*. Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskoga socijalnog fonda kroz program IPA (komponenta: Razvoj ljudskih potencijala u Hrvatskoj 2007. - 2013.; „Integracija skupina u nepovoljnom položaju u redoviti obrazovni sustav“). Pri sastavljanju publikacije konzultirano je Stručno povjerenstvo projekta, a ideje su zatim ispitane i doradene nakon povratnih informacija od visokih učilišta na projektnoj konferenciji održanoj 21. siječnja 2015. godine na Sveučilištu u Rijeci.

Zasebna publikacija koja sadrži cjeloviti prijedlog Oznake kvalitete objavljena je unutar Edicije E-Quality i dostupna je na internetskoj stranici projekta [www.ipa-equality.eu](http://www.ipa-equality.eu) ili na internetskoj stranici IRO-a [www.iro.hr](http://www.iro.hr):

- Thomas, L. (2015). Oznaka kvalitete za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj (Preporuke i pregled međunarodne dobre prakse). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

## 5.1

### Čemu oznake kvalitete u visokom obrazovanju?

Oznake kvalitete rabe se u ostalim europskim zemljama i šire kao poticaj i nagrada za određene vrste javnih politika i praksa pri institucijama kao što su visoka učilišta. Ova se publikacija oslanja na dva primjera iz europskoga sektora visokog obrazovanja: oznaku kvalitete Athena SWAN organizacije Equality Challenge Unit (ECU), koja se bavi pitanjima jednakosti žena u prirodoslovlju, tehnologiji, inženjerstvu, matematici i medicini u Ujedinjenom Kraljevstvu, te oznaku kvalitete za internacionalizaciju Organizacije za akreditaciju Nizozemske i Flandrije (NVAO). Primjeri su odabrani zbog relevantnosti te dostupnosti istraživanja i evaluacija navedenih oznaka kvalitete. Ova publikacija ne predlaže selektivno pojednostavljivanje (McGrath, 2001, str. 398) ili pak naivno posuđivanje (Evans et al, 1999, str. 2), već se služi navedenim komparativnim primjerima i iskustvima kako bi iz njih izdvojila informacije o različitim pristupima, ključnim elementima koje treba uzeti u obzir te koristima i izazovima pojedine oznake kvalitete.

*Equality Challenge Unit* (ECU) je dobrotvorna organizacija u Ujedinjenom Kraljevstvu koja se bavi unapređivanjem i podupiranjem pravednosti, socijalne uključenosti i različitosti za zaposlene i studente u institucijama visokog obrazovanja. Izradila je i vodi tri programa oznaka kvalitete koji su pridonijeli poboljšanju rodne i rasne jednakosti u visokom obrazovanju. Organizacija navodi sljedeće:

*Ovi su programi katalizatori promjena – potiču visoka učilišta, istraživačke institute i ostale da transformiraju kulturu svoje radne sredine i unesu konkretne promjene u živote svojih zaposlenika i studenata.*



Nizozemska i flamanska vlada osnovala su NVAO kao neovisnu organizaciju za akreditaciju čiji je zadatak stručna i objektivna procjena kvalitete visokog obrazovanja u Flandriji i Nizozemskoj. NVAO je u suradnji sa stručnjacima i Europskim konzorcijem za akreditaciju u visokom obrazovanju (European Consortium for Accreditation in Higher Education, ECA) osmislila okvir „internacionalizacije“ koji nizozemskim i flamanskim institucijama visokog obrazovanja omogućuje samoprocjenu te priliku da podnesu zahtjev za dodjelu oznake kvalitete. ECA na temelju ovoga okvira provodi pilot program oznake kvalitete za internacionalizaciju na programskoj i institucionalnoj razini. Nadležna institucija za osiguravanje kvalitete u Hrvatskoj – Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) – dio je ovog pilot programa. Tablica 5 daje kratak pregled navedene dvije oznake kvalitete.

**Tablica 5: Sažet pregled glavnih obilježja dviju oznaka kvalitete**

Obilježje	NVAO	ECU
Područje koje pokriva	Internacionalizacija	Pravednost i socijalna uključenost; različitost
Lokacija	Nizozemska i Flandrija	Ujedinjeno Kraljevstvo
Nadležno tijelo	Nacionalno akreditacijsko tijelo	Dobrotvorna organizacija u visokom obrazovanju
Godina osnivanja	2010.	2005.
Provedba pilot programa/ evaluacija	Da, proveden pilot program	Da, provedena evaluacija i dorada programa
Jedinica vrednovanja	Studijski programi	Odsjeci, visoka učilišta i istraživački instituti
Obvezatnost oznake	Ne	Ne
Preduvjeti	Izvrsnost u području internacionalizacije	Službeno pristupanje programu te prijava za dodjelu certifikata unutar određenih vremenskih razdoblja
Financijska naknada	Ne	Da
Samoanaliza	Da	Da
Stručni posjet	Da	Ne
Povjerenstvo za vanjsku evaluaciju	Da	Da
Akcijski plan	Ne	Da
Stručna pomoć i smjernice	Da, donekle, nakon provedbe pilot programa	Da, donekle
Stupnjevi certifikata	4: nezadovoljavajuć, zadovoljavajuć, dobar i izvrstan	4: bez dodjele certifikata, brončan, srebrni i zlatan
Trajanje certifikata	Nepoznato	3 godine



Oznaka kvalitete može služiti kao potvrda kvalitete određenog studijskog programa ili visokog učilišta, ali može biti i više razvojno usmjerena u smislu podizanja očekivanja i standarda te motiviranja pojedinaca i institucija na poboljšanja.

Istraživanje provedeno u sklopu projekta E-Quality (Doolan et al, 2014) utvrdilo je niz aspekata u kojima se iskustvo studiranja podzastupljenih i ranjivih studenata razlikuje od iskustva ostalih studenata u pogledu pravednosti te načine na koje bi se ono moglo poboljšati kako bi se ojačala pravednost i socijalna uključenost u visokom obrazovanju u Hrvatskoj. Oznaka kvalitete bi stoga bila koristan dodatak jačanju pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj. Hrvatska oznaka kvalitete za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju mogla bi imati višestruke ciljeve, poput sljedećih:

1. Poticati visoka učilišta, pojedine sastavnice i programe u Hrvatskoj da se dodatno angažiraju i odgovore na potrebe studenata koji pripadaju netradicionalnim i ranjivim skupinama
2. Dati priznanje institucijama i programima koji su ostvarili napredak u poboljšanju iskustva i ishoda studiranja za studente iz ranjivih skupina
3. Pridonijeti razmjeni dobrih primjera iz prakse među institucijama te unutar sektora visokog obrazovanja u Hrvatskoj i šire.

## 5.2

### Ključni elementi oznake kvalitete

Oznaka kvalitete može se osmisliti i upotrebljavati na mnogo različitih načina. Tablica 5 opisuje dva relevantna primjera iz Europe. Uputno je, međutim, izdvojiti neke ključne sastavne elemente oznaka kvalitete:

- Identificirana je određena jedinica koja prolazi postupak vrednovanja, primjerice sveučilišni/fakultetski odsjek ili fakultet, određena služba ili pak cijela institucija.
- Provedena je samoanaliza, obično uz pomoć smjernica, ili polustrukturirani proces.
- Provedena je vanjska evaluacija, uz pomoć materijala koje je dostavila jedinica vrednovanja ili na izravniji način, npr. kroz stručni posjet.
- Osmišljen je akcijski plan, tijekom procesa unutarnje evaluacije ili nakon vanjske evaluacije s ciljem rješavanja utvrđenih ograničenja i nedostataka.
- Donesena je odluka o ishodu vrednovanja, npr. hoće li se dodijeliti oznaka kvalitete ili ne, ili je pak potrebno ispraviti uočene nedostatke





## 5.3

### Prednosti oznake kvalitete

Mnogo je mogućih prednosti i koristi od upotrebe oznake kvalitete s ciljem jačanja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Neke su prednosti povezane uz sam proces unapređivanja kvalitete, a neke uz konkretne ishode. Na ovom stupnju nije moguće precizno definirati ishode jer ne postoji oznaka kvalitete koja bi bila izravno usporediva tj. koja se dodjeljuje specifično za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju. Međutim, niže navedene prednosti vezane su uz proces i ustanovljene su pri analizi ranije spomenutih oznaka kvalitete u Europi. Općenito gledano, sudjelovanje u procesu dodjeljivanja oznake kvalitete motivira i informira, razvija kapacitete pojedinaca, jedinice koja prolazi postupak vrednovanja i šireg sektora te predstavlja učinkovit mehanizam promjena. Konkretno prednosti su sljedeće:

- **Podiže svijest.** Oznaka kvalitete usmjerava pozornost na pitanja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju te pokreće dijalog o tome kako povećati broj studenata iz podzastupljenih i ranjivih skupina u visokom obrazovanju i o tome kako poboljšati kvalitetu njihova studijskog iskustva.
- **Promiče uključenost.** Potiče institucije da prepoznaju i reagiraju na potrebe studenata iz različitih kulturnih, socijalnih i obrazovnih okruženja te daje trajnu motivaciju provođenju i poboljšanju politika i praksa koje promiču pravednost i socijalnu uključenost.
- **Gradi razumijevanje.** Procesi vrednovanja prilika su za izgradnju dubljeg razumijevanja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju te načina na koje je moguće u potpunosti poštivati prava i potrebe raznovrsne studentske populacije.
- **Omogućuje kritičko preispitivanje.** Sudjelovanje u procesu dodjele oznake kvalitete potiče i olakšava kritičko preispitivanje, što uključuje vrednovanje trenutačnih praksa, prepoznavanje i utvrđivanje područja koja treba unapređivati.
- **Potiče angažman.** Vanjska oznaka kvalitete daje okvir za djelovanje svih zaposlenika unutar jedinice koja prolazi postupak vrednovanja.
- **Potpomaže suradnju.** Proces unapređivanja pravednosti i socijalne uključenosti kroz aktivnosti poput vanjske evaluacije i samoanalize, razvoj akcijskog plana i provođenje promjena potpomaže dijalog i suradnju unutar jedinice vrednovanja te kroz cijeli sektor.
- **Poboljšava komunikaciju.** Ne poboljšava se samo suradnja, već i mehanizmi zajedničkog rada, primjerice, učinkovita komunikacija među svim dijelovima jedinice vrednovanja.
- **Prepoznaje dobre prakse.** Oznaka kvalitete omogućuje mehanizam za prepoznavanje, nagrađivanje i širenje dobrih praksa te daje priznanje institucijama, fakultetima i odsjecima koji su poduzeli korake za uklanjanje razlika u iskustvu studiranja kod studenata koji dolaze iz različitih okruženja.
- **Ponaša se kao vanjska referentna točka.** Oznaka kvalitete može poslužiti kao vanjska referentna točka prema kojoj se mjeri napredak i koja daje poticaj daljnjem razvoju i promjenama.
- **Angažira više upravne strukture.** Vanjsko priznanje postojeće dobre prakse unutar jedinice vrednovanja i promjene koje su uvedene s ciljem unapređivanja pravednosti i socijalne uključenosti, potiču aktivno sudjelovanje viših upravnih struktura u potpori, poticanju i pohvali rada unutar određene jedinice vrednovanja.



- **Unapređuje institucionalne kapacitete.** Oznaka kvalitete otvara prilike za razvoj pojedinaca, sastavnica i čitavih institucija visokog obrazovanja. Kroz proces vrednovanja i kroz razmjenu dobrih primjera iz prakse izgrađuje se kapacitet jedinice vrednovanja i cijelog sektora u evaluaciji i razvoju politika i praksi koje pridonose jačanju pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju.
- **Potiče održive promjene.** Potiče održive promjene (strateškog ili operativnog karaktera) unutar struktura i procesa koji se odvijaju na razini institucije i/ili njenih sastavnica. Potiče mijenjanje kulture i stavova radne sredine.
- **Predstavlja učinkovit mehanizam promjena.** Budući da nosi sve navedene prednosti, oznaka kvalitete predstavlja učinkovit mehanizam promjena. Primjerice, jedan od ispitanika u anketi na sljedeći je način prokomentirao jednu od oznaka kvalitete o kojoj je riječ dalje u tekstu: '*[Athena SWAN] je najučinkovitiji standard/proces/poluga za promjenu, i za procjenu njenih učinaka, s kojim sam se susreo u 12 godina rada u području pravednosti i socijalne uključenosti.*'
- **Unapređuje kvalitetu.** Takav proces pridonosi unapređivanju kvalitete visokog obrazovanja za ranjive studente na jedinici vrednovanja, ali i unutar cijelog sektora visokog obrazovanja.

## 5.4

### Izazovi oznake kvalitete

Oznake kvalitete imaju i moguće nedostatke i izazove. Kao što smo već naglasili, oni se odnose na proces, a ne na ishode, budući da nema oznake kvalitete za pravednost i socijalnu uključenost koja bi bila izravno usporediva.

- **Dugotrajnost.** Proces vrednovanja trenutačnog načina rada u području pravednosti i socijalne uključenosti, utvrđivanje razvojnih potencijala te uvođenje promjena zahtijevaju mnogo vremena od jedinice koja prolazi postupak vrednovanja. To može biti veliki problem za manje jedinice koje imaju ograničen broj zaposlenika, ili u kojima postoje drugi prioritetai.
- **Potencijalni financijski troškovi.** Troškovi variraju ovisno o strukturi procesa dodjele oznake kvalitete, ali oni svakako uključuju trošak vremena zaposlenika te moguće druge izravne i neizravne troškove koji su povezani uz dodjelu oznake kvalitete.
- **Posebni izazovi.** Moglo bi biti teže aktivirati jedinice vrednovanja koje imaju ozbiljne izazove u pravednosti i socijalnoj uključenosti te jedinice čija je studentska populacija homogena i koje nisu predane razvoju pravednosti i socijalne uključenosti.
- **Dugoročna obveza.** Razvoj i korištenje oznake kvalitete zahtijevaju dugoročnu predanost i ulaganje jedinica vrednovanja te institucija koje provode, koordiniraju ili sponzoriraju ovaj proces.
- **Nacionalni kapaciteti.** Trebalo bi ispitati ima li hrvatski sektor visokog obrazovanja kapacitete za preuzimanje dodatnog opterećenja koje bi ovakav program oznake kvalitete zahtijevao. U svakom slučaju radi se o važnoj temi koja je sastavni dio Bolonjskoga procesa i koju podupiru javne politike na nacionalnoj razini. Stoga bi za hrvatski sektor visokog obrazovanja bilo vrijedno iskoristiti prilike koje nudi uvođenje oznake kvalitete za pravednost i socijalnu uključenost te razviti unutarnje kapacitete potrebne za provedbu ovog procesa.



Stručnjaci projekta E-Quality ili pak inozemni stručnjaci mogu pružiti pomoć u ranim fazama uvođenja i primjene oznake kvalitete dok se ne izgradi nacionalna ekspertiza i kapaciteti kroz proces dodjele oznake kvalitete.

## 5.5

### Daljnji koraci: preporuke

Preporuke koje izlažemo u ovoj publikaciji bile su predmetom skupnih rasprava u sklopu završne konferencije projekta E-Quality, održane na Sveučilištu u Rijeci 21. siječnja 2015. godine. Među sudionicima konferencije bili su predstavnici tri visoka učilišta koja su sudjelovala u projektu (Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru i Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu), Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH, AZVO-a, Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu, IRO-a, Studentskog zbora i drugi gosti. Na temelju nalaza iznesenih u ovoj publikaciji, istraživanja provedenog u sklopu projekta i povratnih informacija s konferencije, projektni tim sastavio je sljedeće preporuke u pogledu postupaka dodjele oznake kvalitete za pravednost i socijalnu uključenost u visokom obrazovanju u Hrvatskoj:

1. Oznaka kvalitete treba biti usmjerena na unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju.
2. Oznaku kvalitete trebalo bi razviti pomoću partnerskog pristupa. AZVO bi trebala biti tijelo zaduženo za koordinaciju i dodjeljivanje oznake kvalitete. AZVO bi u proces trebala uključiti IRO i predstavnike studentskih udruga te potencijalno i ostale partnere (npr. visoka učilišta poput onih koja su bili partneri na projektu E-Quality i ostale stručnjake). Iz navedenih bi tijela valjalo sastaviti Upravni odbor za oznaku kvalitete s početnim mandatom od pet godina.
3. Oznaku kvalitete trebalo bi čim prije osmisliti i provesti kao pilot program (idealno 2015./2016. ili alternativno 2016./2017.) te vrednovati pomoću formativne evaluacije.
4. Oznaka kvalitete trebala bi biti razvojnog karaktera, a sudjelovanje u programu oznake kvalitete trebalo bi biti dobrovoljno. Mogla bi se uskladiti s programskim ugovorima i njihovim financiranjem na osnovi postignuća kako bi se institucije potaklo da sudjeluju u programu.
5. Oznaka kvalitete trebala bi biti dovoljno fleksibilna kako bi institucije mogle odabrati najprikladniju jedinicu vrednovanja kojoj bi se dodijelila oznaka kvalitete (npr. institucija, fakultet, odsjek ili studijski program).
6. Svaka jedinica vrednovanja mora ispuniti sljedeće uvjete: (i) jedinica je registrirana za provođenje programa visokog obrazovanja<sup>6</sup>; (ii) pravednost i socijalna uključenost sastavni su dio strateške misije dotične institucije.
7. Oznaka kvalitete trebala bi rabiti okvir za samoprocjenu koji je osmišljen tijekom projekta E-Quality vidi Poglavlje 4. ove publikacije). Od jedinica vrednovanja treba zatražiti da sastave akcijski plan te im pri tome pružiti odgovarajuću potporu.
8. Postupke dodjeljivanja oznake kvalitete trebalo bi ugraditi u procese vanjskog osiguravanja i unapređivanja

<sup>6</sup> Institucija je registrirana u Upisniku visokih učilišta pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.



kvalitete koje vodi AZVO, npr. audit<sup>7</sup>.

9. Kako bi se zadržali standardi i dosljednost, preporuka je da evaluatori AZVO-a prođu edukaciju koju će izvesti stručnjaci iz područja pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju.
10. Trebalo bi težiti tomu da visoka učilišta ne plaćaju naknadu za uvođenje oznake kvalitete. Iz tog bi razloga dodjeljivanje oznake kvalitete trebalo ugraditi kao neobvezujuću komponentu procesa vanjskog osiguravanja kvalitete koji provodi AZVO. Ako se javi potreba za dodatnim sredstvima, možda će biti nužno razmotriti opciju plaćanja naknade, koja bi se u idealnom slučaju mogla pokriti sredstvima dodijeljenim programskim ugovorima.
11. Utvrđene su tri ključne funkcije: (i) upravljanje i koordinacija oznake kvalitete; (ii) standardi i certifikati povezani uz oznaku kvalitete te (iii) potpora i izgradnja kapaciteta visokih učilišta/sektora.
12. AZVO bi trebala biti zadužena za upravljanje i koordinaciju; AZVO saziva Upravni odbor za oznaku kvalitete (uključujući stručnjake), što osigurava standarde oznake kvalitete i dosljednost certifikata. Način rada Upravnog odbora može se prilagoditi kako bi se osigurala usklađenost s pristupom kojim se AZVO koristi u sličnim dodatnim procesima vrednovanja kvalitete. IRO i partnere trebalo bi uključiti u pružanje potpore institucijama kako bi izgradile razumijevanje i kapacitet za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti.
13. AZVO bi trebala sastaviti preporuke za dodjelu oznake kvalitete na temelju samoanalize, stručnog posjeta i akcijskog plana. Valja odrediti stupnjeve certifikata. Upravni odbor za oznaku kvalitete, ili educirano stručno povjerenstvo, trebao bi pregledati ove preporuke i za njih dati suglasnost kako bi se osigurala dosljednost certifikata.
14. Vlasnik koncepta oznake kvalitete u području pravednosti i socijalne uključenosti je projekt „E-Quality: Povezivanje kvalitete i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj“.

Tablica 6 iznosi sažeti pregled obilježja predložene oznake kvalitete u području pravednosti i socijalne uključenosti u Hrvatskoj.

**Tablica 6: Sažeti pregled obilježja predložene oznake kvalitete za pravednost i socijalnu uključenost u Hrvatskoj**

Obilježje	Oznaka kvalitete za pravednost i socijalnu uključenost
Područje koje pokriva	Pravednost i socijalna uključenost
Lokacija	Hrvatska, u početku
Nadležno tijelo	Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO)
Godina osnivanja	2015./16. ili čim prije
Provedba pilot programa/ evaluacija	Proveden pilot program. Evaluirani rezultati pilot programa.
Jedinice vrednovanja	Dovoljno fleksibilne da o njima mogu odlučiti same institucije: institucija (visoko učilište), fakultet, odsjek, program
Obvezatnost oznake	Ne, sudjelovanje u programu dodjele oznake kvalitete je dobrovoljnog i razvojnog karaktera

<sup>7</sup> Puni naziv termina audit u Hrvatskoj je „Vanjska neovisna periodična prosudba sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta“, kako se njime koristi nacionalna agencija nadležna za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju, Agencija za znanost i visoko obrazovanje.



<b>Preduvjeti</b>	Svaka jedinica registrirana je za provođenje programa visokog obrazovanja; pravednost i socijalna uključenost sastavni su dio strateške misije dotične institucije
<b>Financijska naknada</b>	Ne (ne u početku)
<b>Samoanaliza</b>	Da
<b>Stručni posjet</b>	Da, ugrađen u proces vanjskog osiguravanja i unapređivanja kvalitete kao što je npr. audit
<b>Povjerenstvo za vanjsku evaluaciju</b>	Da, konačnu suglasnost trebao bi dati Upravni odbor za oznaku kvalitete
<b>Akcijski plan</b>	Da
<b>Stručna pomoć i smjernice</b>	Da. Osigurana stručna pomoć institucijama kako bi izgradile razumijevanje i kapacitet. Predviđena je edukacija evaluatora.
<b>Stupnjevi certifikata</b>	Valja ih dogovoriti
<b>Trajanje certifikata</b>	5 godina (u skladu s postojećim nacionalnim ciklusima osiguravanja kvalitete)



## Kratice

<b>AZVO</b>	Agencija za znanost i visoko obrazovanje
<b>ECA</b>	Europski konzorcij za akreditaciju u visokom obrazovanju ( <i>European Consortium for Accreditation in Higher Education</i> )
<b>ECU</b>	<i>Equality Challenge Unit</i> , Ujedinjeno Kraljevstvo
<b>EHEA</b>	Europski prostor visokog obrazovanja ( <i>European Higher Education Area</i> )
<b>E-Quality</b>	Kratice projekta „E-Quality: Povezivanje kvalitete i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj“
<b>IRO</b>	Institut za razvoj obrazovanja
<b>MZOS</b>	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH
<b>NVAO</b>	Organizacija za akreditaciju Nizozemske i Flandrije
<b>PL4SD</b>	Projekt <i>Peer Learning for the Social Dimension</i>
<b>UK</b>	Ujedinjeno Kraljevstvo

## Literatura

Bologna Process – European Higher Education Area. (2007). London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: Responding to Challenges in a Globalised World. Dostupno na: [http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/London\\_Communique18May2007.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/London_Communique18May2007.pdf)

Camilleri, A. F. i Muhleck, K. (2010). Evolving Diversity: An Overview of Equitable Access to Higher Education in Europe. Equenet project. Dostupno na: <http://www.equenet.info/wp-content/uploads/2011/09/Evolving-Diversity.pdf>

Doolan, K., Košutić, I. i Barada, V. (2015). Institucijski poticaji i prepreke za uspjeh u studiju: perspektiva studenata/ica (Izvešće o nalazima istraživanja). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

Equality Challenge Unit. (2014). Athena Swan Charter for Women in Science. Awards Handbook. London: Equality Challenge Unit.

Evans, K., Behrens, M., Hoffmann, B., Saxby-Smith, S. and Rudd, B. (1999). Comparative Successes or Failures? Some Methodological Issues in Conducting International Comparative Research in Post-Secondary Education. Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Sussex.

Hrvatski Sabor. (2014). Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Zagreb: Hrvatski Sabor.

Orr, D., Gwośc, C. i Netz, N. (2011). Social and Economic Conditions of Student Life in Europe. Synopsis of indicators. Final report. Eurostudent IV 2008–2011. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. Dostupno na: [http://www.felvi.hu/pub\\_bin/download/eurostudent/EUROSTUDENT\\_IV.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/download/eurostudent/EUROSTUDENT_IV.pdf)

Farnell, T., Doolan, K., Matković, T., i Cvitan, M. (2011). Socijalna i ekonomska slika studentskog života u Hrvatskoj: Nacionalno izvješće istraživanja Eurostudent za Hrvatsku. Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja. Dostupno na: [http://www.iro.hr/userdocs/File/Publikacije/EUROSTUDENT\\_Nacionalno\\_izvjesce\\_RH\\_2011.pdf](http://www.iro.hr/userdocs/File/Publikacije/EUROSTUDENT_Nacionalno_izvjesce_RH_2011.pdf)

Farnell, T., Doolan, K., Matković, T., i Cvitan, M. (2013). Socijalna uključenost visokog obrazovanja u Hrvatskoj: analiza stanja. Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja. Dostupno na: [http://www.iro.hr/userdocs/File/Publikacije/Socijalna\\_ukljucivost\\_visokog\\_obrazovanja.pdf](http://www.iro.hr/userdocs/File/Publikacije/Socijalna_ukljucivost_visokog_obrazovanja.pdf)

Martin, M. (Ed.). (2010). Equity and Quality Assurance: A Marriage of Two Minds. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning. Dostupno na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001871/187184e.pdf>

May, H. i Bridger, K. (2010). Developing and Embedding Inclusive Policy and Practice. York: Higher Education Academy.

May, H. i Thomas, L. (2010). Embedding Equality and Diversity in the Curriculum Self-evaluation Framework. York: The Higher Education Academy. Dostupno na: [http://jisctechdis.ac.uk/assets/Documents/inclusion/Embedding\\_EandD\\_Selfevaluation\\_Framework.pdf](http://jisctechdis.ac.uk/assets/Documents/inclusion/Embedding_EandD_Selfevaluation_Framework.pdf)

McDonough, P. (1996). Choosing Colleges: How Social Class and Schools Structure Opportunity. New York: State University of New York Press.

Mcgrath, S. (2001). Research in a Cold Climate; Towards a Political Economy of British International and Comparative

Education. *International Journal of Educational Development*, 21: 391–400.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH. (2012). Ugovor o punoj subvenciji participacije redovitih studenata u troškovima studija u akademskim godinama 2012./2013., 2013./2014., i 2014./2015. Zagreb: MZOS. Dostupno na: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=3329>

NVAO, The Accreditation Organisation of The Netherlands and Flanders's. (2011). *The Assessment of Internationalisation. An evaluation of the NVAO's pilot procedures*. The Hague: NVAO.

Reay, D., David, M. E. i Ball, S. (2001). Making a Difference? Institutional Habituses and Higher Education Choice. *Sociological Research Online*, 5(4).

Reay, D., David, M. E. i Ball, S. (2005). *Degrees of Choice: Social Class, Race and Gender in Higher Education*. Stoke-on-Trent: Trentham Books.

Sveučilište u Rijeci. (2014). *Strategija 2014.-2020*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Sveučilište u Zadru. (2010). *Etički kodeks*. Zadar: Sveučilište u Zadru.

Sveučilište u Zadru. (2011). *Strategija Sveučilišta u Zadru 2011.-2017*. Zadar: Sveučilište u Zadru.

Šćukanec, N. (2015). Izvještaji o stanju pravednosti i socijalne uključenosti na Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru i Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu“ (Nalazi i preporuke projekta E-Quality). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

Šćukanec, N. (2015). Smjernice za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima (Smjernice za visoka učilišta u Hrvatskoj). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

Šćukanec, N. (2015). Kako jačati pravednost i socijalnu uključenost na visokim učilištima? (Glavni nalazi i preporuke projekta E-Quality). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

The Council of the European Union. (2009). *Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training ('ET 2020')*. OJ C 119/02, 12.05.2009.

Thomas, L. (2012). *Building Student Engagement and Belonging in Higher Education at a Time of Change: A Summary of Findings and Recommendations from the What Works? Student Retention & Success programme*. London: Paul Hamlyn Foundation. Dostupno na: [http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/retention/research\\_and\\_practice\\_resources](http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/retention/research_and_practice_resources).

Thomas, L. (2015). *Oznaka kvalitete za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj (Preporuke i pregled međunarodne dobre prakse)*. Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

Thomas, L., May, H., Harrop, H., Houston, M., Knox, H., Foong Lee, M., Osborne, M., Pudner, H. i Trotman, C. (2005). *From the Margins to the Mainstream: Embedding Widening Participation in Higher Education*. Project report commissioned by Universities UK and the Standing Conference of Principals.

Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu. (2008). *Etički kodeks Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu*. Knin: Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu.

Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu. (2013). *Strategija razvitka Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu za razdoblje 2013.-2017*. Knin: Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu.



## O Ediciji E-Quality

**Edicija E-Quality**, serija publikacija o unapređivanju kvalitete te jačanju pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju, sastoji se od sljedećih pojedinačnih publikacija:

Doolan, K., Košutić, I. i Barada, V. (2015). **Institucijski poticaji i prepreke za uspjeh u studiju: perspektiva studenata/ica** (Izvršće o nalazima istraživanja). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

*Izveštaj o provedenom istraživanju pomoću kojega su identificirane institucijske prepreke i poticaji uspjeha u studiju za ranjive skupine studenata.*

Šćukanec, N. (2015). **Izveštaji o stanju pravednosti i socijalne uključenosti na Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu u Zadru i Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu** (Nalazi i preporuke projekta E-Quality). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

*Izveštaji o vanjskom vrednovanju visokih učilišta koji procjenjuju poštivanje pravednosti i socijalne uključenosti u upravljanju visokim učilištima, u oblikovanju i izvođenju studijskih programa te u vrednovanju postignuća studenata i zaposlenika.*

Šćukanec, N. (2015). **Smjernice za jačanje pravednosti i socijalne uključenosti na visokim učilištima** (Smjernice za visoka učilišta u Hrvatskoj). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

*Prikaz strukture i upotrebe alata pomoću kojega visoka učilišta mogu kontinuirano unapređivati pravednost i socijalnu uključenost.*

Thomas, L. (2015). **Oznaka kvalitete za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj** (Preporuke i pregled međunarodne dobre prakse). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

*Prijedlog uvođenja inovativnog mehanizma za osnaživanje i nagrađivanje visokih učilišta koja unapređuju pravednost i socijalnu uključenost.*

Šćukanec, N. (2015). **Kako jačati pravednost i socijalnu uključenost na visokim učilištima?** (Glavni nalazi i preporuke projekta E-Quality). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

*Sažetak ključnih aktivnosti projekta E-Quality i preporuke za obrazovnu politiku.*

Šćukanec, N., Doolan, K., Thomas, L., Košutić, I. i Barada, V. (2015). **Unapređivanje kvalitete u visokom obrazovanju kroz jačanje pravednosti i socijalne uključenosti** (Pregled rezultata projekta E-Quality). Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja.

*Završna publikacija projekta E-Quality s pregledom ostvarenih rezultata.*

Iscrpnije informacije o projektu E-Quality, kao i elektroničke verzije spomenutih publikacija, dostupne su za preuzimanje na internetskoj stranici projekta [www.ipa-equality.eu](http://www.ipa-equality.eu) ili na internetskoj stranici IRO-a, [www.iro.hr](http://www.iro.hr), a mogu se dobiti i na zahtjev preko e-adrese [iro@iro.hr](mailto:iro@iro.hr).

## Nositelj projekta:



Institut za razvoj  
obrazovanja

Institut za razvoj obrazovanja  
Trg Nikole Zrinskog 9  
10000 Zagreb  
t: +385 1 4555 151 / +385 1 4817 195  
f: +385 1 4555 150  
iro@iro.hr  
[www.iro.hr](http://www.iro.hr)

## Projektni partneri:

Sveučilište u Rijeci  
[www.uniri.hr](http://www.uniri.hr)

Sveučilište u Zadru  
[www.unizd.hr](http://www.unizd.hr)

Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu  
[www.veleknin.hr](http://www.veleknin.hr)

Agencija za znanost i visoko obrazovanje  
[www.azvo.hr](http://www.azvo.hr)

Institut za društvena istraživanja u Zagrebu  
[www.idi.hr](http://www.idi.hr)

Udruga za razvoj visokoga školstva „Universitas“  
[www.universitas.hr](http://www.universitas.hr)

## Posredničko tijelo razine 1:



Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta

Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta  
esf@mzos.hr  
[www.mzos.hr](http://www.mzos.hr)

## Posredničko tijelo razine 2:



Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih  
Organizacijska jedinica za upravljanje strukturnim instrumentima (DEFCO)  
defco@asoo.hr  
[www.asoo.hr](http://www.asoo.hr)

Za više informacija o EU fondovima: [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr)



ISBN 978-953-7901-24-0



9 789537 901240

Institut za razvoj obrazovanja  
Trg Nikole Zrinskog 9  
HR - 10000 Zagreb  
t: +385 1 4555 151 / +385 1 4817 195  
f: +385 1 4555 150  
iro@iro.hr  
www.iro.hr